

Jaqueline de Fátima Cardoso

**REDES DE PEQUENAS EMPRESAS NO CONTEXTO DA
AGRICULTURA ORGÂNICA: ESTRATÉGIAS E
INSTRUMENTOS PARA A GESTÃO**

Tese de doutorado submetida ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa
Catarina para a obtenção do Grau de
Doutor em Engenharia de Produção
Orientador: Prof. Nelson Casarotto
Filho, Dr.
Coorientador: Prof. Christian Marcon,
Dr. (Université de Poitiers)

Florianópolis
2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da
UFSC

Cardoso, Jaqueline de Fátima

Redes de pequenas empresas no contexto da agricultura
orgânica: estratégias e instrumentos para a gestão /
Jaqueline de Fátima Cardoso; orientador, Nelson Casarotto
Filho; coorientador, Christian Marcon. - Florianópolis,
SC, 2016.
519 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção.

Inclui referências

1. Engenharia de Produção. 2. Redes de pequenas
empresas. 3. Redes de cooperação. 4. Gestão de redes. 5.
Agricultura orgânica. I. Casarotto Filho, Nelson. II.
Marcon, Christian. III. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção. IV. Título.

Jaqueline de Fátima Cardoso

**REDES DE PEQUENAS EMPRESAS NO CONTEXTO DA
AGRICULTURA ORGÂNICA: ESTRATÉGIAS E
INSTRUMENTOS PARA A GESTÃO**

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de “doutor”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 04 de Março de 2016.

Prof. Fernando Antônio Forcellini, Dr.
Coordenador do Curso

Banca examinadora:

Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Alsones Balestrin, Dr.
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Alvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Artur Santa Catarina, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Luiz Carlos Mior, Dr.
Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina

Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado ao meu marido Nelson M. Coelho Junior pelo incentivo na execução deste trabalho, bem como em toda a minha trajetória acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Na elaboração de um trabalho com dimensões expressivas como este, a contribuição vem de diversos elementos. Inicialmente, agradeço ao meu marido e ao meu pai que mesmo não estando mais aqui é fonte de inspiração na realização de meus objetivos.

Ao meu orientador Prof. Nelson Casarotto Filho pela atenção nas orientações e ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, em especial aos professores que me proporcionaram diferentes experiências relacionadas ao conhecimento. Ao meu coorientador Prof. Christian Marcon que prontamente me acolheu no período sanduiche realizado na França e ao Institut d'Administration des Entreprises da Université de Poitiers pelo suporte oferecido.

No campo da pesquisa empírica foram muitas colaborações. Agradeço a Rede Ecovida, na figura dos entrevistados pertencentes a diferentes entidades e dos agricultores, pela oportunidade de realizar parte deste estudo. Cabe destacar algumas pessoas importantes nesse processo, Charles Lamb do Cepagro e Claudete Ponath agricultora e coordenadora do Núcleo Litoral Catarinense.

Os estudos realizados na França no agrupamento Agrobio Poitou-Charentes foram viabilizados com a colaboração de diferentes atores – representantes de entidades e agricultores. Em especial gostaria de mencionar o delegado geral do Agrobio Poitou-Charentes Laurent Masseron, Robert Sangely, Jacky Collet, Cécile Remeau e Jean-Michel Lhote. Vale lembrar a colaboração de instituições que embora não participassem do Agrobio, contribuíram com informações sobre o segmento estudado.

Cabe ainda agradecer aos colegas de doutorado com os quais a convivência proporcionou momentos de aprendizado, em especial a Alexandre Meira de Vasconcelos.

Meu profundo agradecimento as minhas amigas Jacira Luz Brignon, Izabel Dal Pont e Kadigia Faccin que estiveram ao meu lado em diferentes momentos dessa pesquisa.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) que concedeu meu afastamento, viabilizando a realização deste estudo.

Por fim, lembro de todos aqueles que direta ou indiretamente colaboraram ao longo deste percurso.

*A sobrevivência de um organismo depende
da sobrevivência de um outro.*

(Charles Darwin)

RESUMO

A formação de redes de cooperação empresarial fundamenta-se nos seguintes elementos: objetivos comuns, ganhos competitivos, interação e gestão. As redes de produtores de orgânicos vêm aumentando a atividade devido ao crescimento da procura por alimentos orgânicos. Propor um esquema teórico-conceitual, orientado às estratégias organizacionais e aos instrumentos para a gestão e governança de redes de pequenas empresas no contexto da agricultura orgânica, é o objetivo geral deste trabalho. Um estudo teórico-conceitual e dois estudos de casos, com abordagem qualitativa constituem os procedimentos metodológicos. O esquema teórico-conceitual proposto considera instrumentos de gestão e estratégias organizacionais, elementos relevantes para gerir e preservar a sobrevivência das redes. Instrumentos para a gestão compreendem instrumentos estratégicos, de integração, contratuais e de tomada de decisão. As estratégias globais correspondem às estratégias quanto à competitividade, quanto ao produto/mercado e quanto à utilização dos meios. As atividades da cadeia de valores compreendem as estratégias funcionais. Os resultados apontam particularidades significativas e pontos comuns dos instrumentos de gestão e das estratégias organizacionais. Os instrumentos estratégicos focam objetivos definidos de forma participativa, mas influenciados por atores como governos e instituições da agricultura. Produtores participam na implementação das ações estratégicas. Assembleias, reuniões e encontros são instrumentos de integração amplamente utilizados. Instrumentos contratuais compreendem estatutos, regimentos, normas, atas, contratos etc, que formalizam o funcionamento da rede. Os instrumentos de tomada de decisão seguem níveis organizacionais de acordo com o interesse e amplitude do assunto. No caso das estratégias globais, o destaque é o equilíbrio entre diferenciação/flexibilidade e liderança de custo, em que o produtor participa de redes de empresas flexíveis. A diferenciação também é utilizada por produtor que participa de redes de empresas *top-down*, pois o alimento orgânico como matéria-prima para a agroindústria tem oferta restrita. O desenvolvimento de mercado com produtos existentes é a estratégia quanto ao produto/mercado mais recorrente. Isso pode indicar que, embora haja maior demanda do que oferta, as redes ainda não conseguem alcançar todo esse mercado. As estratégias globais quanto à utilização dos meios, ou seja, os investimentos em novos produtos, a manutenção de produtos existentes e o desinvestimento são norteados por: retorno financeiro,

demanda do mercado, experiência de produzir, viabilidade técnica de cultivo, pesquisa para inovação de produtos e análise da concorrência. A complementação do esquema teórico-conceitual ocorre com as estratégias funcionais classificadas de acordo com as atividades da cadeia de valores das redes. No campo do marketing, as ações são destinadas aos canais de distribuição e vendas, conceito e desenvolvimento de produto, relacionamento com clientes e planejamento da venda. As estratégias de produção abrangem em suas práticas o processo produtivo e a certificação, além das informações obtidas e compartilhadas, insumos e processamento de produtos. Na esfera dos recursos humanos, as ações apontam em direção à capacitação e ao relacionamento. Estratégias de logística, aquisição e distribuição são balizadas por atividades individuais dos produtores. A análise da qualidade é feita por produtores e agentes externos, como organismos de certificação e instituições públicas. As estratégias de planejamento são delineadas segundo informações geradas na propriedade e advindas de fontes externas, como organismos voltados para a sustentabilidade. Foram identificadas estratégias financeiras voltadas para captação de recursos, custos de produção e preço de venda.

Palavras-chave: Redes de pequenas empresas. Redes de cooperação. Gestão de redes. Agricultura orgânica.

ABSTRACT

The establishment of business cooperation net is based on specific parameters, such as: common goal, competitive earns, interaction among the partners and management. Producer networks focused on organics products are increasing their activity due to the growing demand for organics. Propose a framework oriented to organizational strategies and tools for the management and governance of small enterprise networks in the context of organic farming, is the objective of this research. A theoretical and conceptual study and two cases studies with a qualitative approach compose the methodological procedures. The theoretical and conceptual framework proposed considers management tools and organizational strategies, relevant elements to manage and preserve the survival of networks. Management instruments include, strategic, integration, contractual and decision-making instruments. Global strategies correspond to strategies regarding competitiveness, strategies regarding the product/market and strategies regarding the use of means. The value chain activities comprises the functional strategies. Results revealed significant peculiarities and common points of the instruments for management and organizational strategies. The strategic tools point to goals defined in a participatory manner, but influenced by actors such as government and agriculture agencies. Organics producers participate in the implementation of strategic actions plans. Assemblies, meetings and gatherings are integration tools widely used. Contractual instruments include statutes laws, regulations, regulatory rules, meeting minutes, contracts, and other documents that formalizing the network operation. The decision-making tools following the organizational levels according to the interest et complexity of the subject. In the case of global strategies, the highlight is the balance between differentiation / flexibility and cost leadership when the organic producers participate in a flexible companies network. However, the differentiation is also used even when the organic producer participate in a top-down enterprise network because organic food as raw materials for agribusiness has tight supply. The market development using existing products is the strategy as the product/market the most recurrent. This may indicate that while, in general, there is more demand than supply, the networks have not managed to achieve all this market. Global strategies BCG growth-share, the choice of investments in new products, the maintenance of existing products and the divestment is guided by: financial return, market demand, experience of producing, technical feasibility of

cultivation, research for product innovation and competitive analysis. Supplementing the framework is with the functional strategies classified according to the activities of value chain of networks. In the marketing field, actions are aimed at distribution channels and sales concept and product development, customer relations and planning the sale. Production strategies include in their practices, the production and certification process, shared information, inputs and processing products. In the sphere of human resources, the shares go toward training and relationship. Logistics strategies are guided by individual activities of producers. The quality analysis is done as by organics producers and by external agents. The planning strategies are delineated according to information generated by the organic producers and by the external sources, as organizations focused on sustainability. Were identified financial strategies focused for raising funds, production costs and sale price.

Keywords: Small enterprise networks. Cooperation networks. Networks management. Organic farming.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Proposta e contribuições do estudo	32
Figura 2 - Mapa de orientação conceitual: modo de administração e formalização das relações nas redes	42
Figura 3 - Tipos de redes de empresas	44
Figura 4 - Elementos para o estabelecimento de redes de cooperação	45
Figura 5 - Sistema de governança e gestão de redes interorganizacionais	49
Figura 7 - Selo produto orgânico certificado União Europeia	58
Figura 8 - Selo produto orgânico certificado França	58
Figura 9 - Estratégias deliberadas e emergentes	62
Figura 10 - Curva “U” e estratégias competitivas genéricas ampliadas	65
Figura 11 - Estratégias alternativas de crescimento	67
Figura 12 - Matriz BCG	68
Figura 13 - Cadeia de valores	70
Figura 14 - Cadeia de valores com marcação nas áreas de atividades compartilhadas por redes/consórcios	72
Figura 15 - Procedimentos para realizar estudo de caso	75
Figura 16 - Métodos mistos utilizados nos estudos de casos	79
Figura 17 - Atores pesquisados e recursos informacionais utilizados Agrobio	82
Figura 18 - Atores pesquisados e recursos informacionais utilizados Ecovida NLC	88
Figura 19- Síntese dos procedimentos metodológicos	97
Figura 20- Principais cenários para o mercado de alimentos orgânicos	136
Figura 21 - Logomarca da Rede Ecovida	160
Figura 22 - Selo de certificação participativa Ecovida	161
Figura 23- Localização das regiões onde se situam os núcleos da Rede Ecovida	162
Figura 24- Localização dos núcleos da Rede Ecovida	163
Figura 25- Abrangência geográfica do NLC	164
Figura 26 - Circuito Sul de Circulação e Comercialização de Alimentos da Ecovida	195
Figura 27 - Selo de identificação de produto local Rancho Ecofrutícola	198
Figura 28- Processo de comercialização e distribuição das Compras Coletivas Ecossolidárias	199
Figura 29- Material de divulgação feira de sementes 2015	206
Figura 30 - Código 2D para rastreabilidade do produto	208
Figura 31- Formação do preço de venda nas Compras Coletivas Ecossolidárias	220

Figura 32- Prestação de contas de um ciclo de compras do Grupo de Compras Coletivas Ecosolidárias	220
Figura 33- Grupamentos regionais e departamentais distribuídos no território francês	246
Figura 34 - Logomarca do grupamento regional Agrobio Poitou-Charentes	247
Figura 35 - Composição do grupamento regional Agrobio Poitou-Charentes por departamento (GAB) e suas respectivas logomarcas	247
Figura 36- Membros da rede Inpact	259
Figura 37 - Logomarca da associação dos produtores da maçã Juliet	263
Figura 38 - Convite para a jornada fazenda aberta orgânica em uma das propriedades, realizada em dezembro/2013	291
Figura 39 - Página inicial do informativo cadeia arboricultura (jan/2015) elaborado pela FNAB	294
Figura 40 - Material de divulgação do Polo Conversão Bio	299
Figura 41 - Sumário do catálogo de formação de abril a outubro/2015	304
Figura 42 - <i>Folder</i> divulgação da formação “Boas questões a serem feitas antes de converter a produção em orgânica” (frente)	305
Figura 43 - <i>Folder</i> divulgação da formação “Boas questões a serem feitas antes de converter a produção em orgânica”	306
Figura 44 - Guia bio do departamento de Vienne – sumário	314
Figura 45 - Guia bio do departamento de Vienne – parte da relação dos produtores	314
Figura 46 - Guia bio do departamento de Vienne – apresentação	315
Figura 47 - Guia bio do departamento de Vienne – informações sobre produção orgânica	316
Figura 48 - Exemplo produto orgânico com marca e identidade visual da Les Jardins de L’Orbrie	324
Figura 49 - Convite para o 13º Salão Bio & Bien-Être Respire la Vie	326
Figura 50 - Suco de maçã orgânico em copo	328
Figura 51 – Esquema teórico-conceitual para redes horizontais de pequenas empresas no contexto da agricultura orgânica	370

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade dos respondentes Ecovida NLC	223
Gráfico 2- Formação escolar Ecovida NLC	224
Gráfico 3-Tamanho da propriedade em hectares Ecovida NLC	225
Gráfico 4- Trabalhadores membros da família Ecovida NLC	226
Gráfico 5- Funcionários não membros da família Ecovida NLC	226
Gráfico 6 - Participação nos eventos da Ecovida NLC	227
Gráfico 7- Tomada de decisão na propriedade Ecovida NLC	229
Gráfico 8- Estratégias quanto à utilização dos meios Ecovida NLC	230
Gráfico 9- Formas de comercialização dos produtos Ecovida NLC	231
Gráfico 10- Forma de entrega de produtos ao cliente Ecovida NLC	232
Gráfico 11- Horizonte de planejamento dos produtores Ecovida NLC	235
Gráfico 12- Origem dos recursos financeiros utilizados na propriedade Ecovida NLC	236
Gráfico 13- Evolução das vendas Ecovida NLC	236
Gráfico 14- Concordância das ações realizadas pela coordenação da rede Ecovida NLC	238
Gráfico 15- Faturamento em milhões de euros por circuito de distribuição - 2005 a 2013	241
Gráfico 16- Divisão da venda por circuito e categoria de produtos em 2013	242
Gráfico 17- Evolução da quantidade propriedades e superfícies em modo de produção orgânica em Poitou-Charentes de 1995 a 2013	244
Gráfico 18 - Idade dos respondentes Agrobio	345
Gráfico 19 - Formação escolar Agrobio	346
Gráfico 20 - Trabalhadores membros da família Agrobio	348
Gráfico 21 - Funcionários não membros da família Agrobio	349
Gráfico 22- Participação nos eventos do Agrobio	350
Gráfico 23 - Tomada de decisão na propriedade Agrobio	352
Gráfico 24 - Estratégias quanto à utilização dos meios Agrobio	353
Gráfico 25 - Formas de comercialização dos produtos Agrobio	354
Gráfico 26 - Forma de entrega de produtos ao cliente Agrobio	356
Gráfico 27 - Horizonte de planejamento dos produtores Agrobio	359
Gráfico 28 - Origem dos recursos financeiros utilizados na propriedade Agrobio	360
Gráfico 29 - Evolução das vendas Agrobio	361
Gráfico 30 - Concordância das ações realizadas pela coordenação da rede Agrobio	363

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estudos sobre redes de empresas no Brasil até 2013	38
Quadro 2 - Instrumentos de tomada de decisão	50
Quadro 3 - Atividades de pesquisa de campo no Groupement Régional Agricole Biologique (GRAB) – Agrobio Poitou-Charentes realizadas no período de 01/09 a 30/12/2014 na Université de Poitiers	82
Quadro 4 - Atividades de pesquisa de campo na Rede Ecovida de Agroecologia – Núcleo Litoral Catarinense realizadas no período de julho/2012 a dezembro/2015	88
Quadro 5 - Categorias de análise de conteúdo estratégias globais	93
Quadro 6 - Categorias de análise de conteúdo estratégias funcionais	94
Quadro 7- Artigos selecionados para análise de conteúdo – tipo e objetivos	101
Quadro 8- Análise de conteúdo dos artigos selecionados nas bases de dados – 2ª etapa	110
Quadro 9- Estratégias funcionais de marketing	114
Quadro 10- Estratégias funcionais de P&D	124
Quadro 11 - Estratégias funcionais de logística de aquisição e distribuição	125
Quadro 12- Estratégias funcionais de produção	125
Quadro 13 - Estratégias funcionais de qualidade	128
Quadro 14- Dezenove indicadores da escala de sustentabilidade agroecológica	129
Quadro 15 – Dezesesseis indicadores da escala de sustentabilidade sócio-territorial	130
Quadro 16 – Seis indicadores da escala de sustentabilidade econômica	131
Quadro 17- Estratégias funcionais de recursos humanos	134
Quadro 18 - Estratégias funcionais de planejamento	135
Quadro 19- Estratégias funcionais financeiras	141
Quadro 20- Estratégias globais quanto ao produto/mercado dados teóricos	146
Quadro 21- Caracterização dos atores da Rede Ecovida	165
Quadro 22- Atores entrevistados NLC	166
Quadro 23 - Caracterização dos atores do Agrobio Poitou-Charentes	248
Quadro 24 - Atores entrevistados Agrobio Poitou-Charentes	250
Quadro 25- Organizações entrevistadas fora do Agrobio Poitou-Charentes	268
Quadro 26 - Processo de instalação/conversão utilizado pelo Agrobio e respectivas atividades e formações	306

Quadro 27 - Competências a serem desenvolvidas no processo de produção orgânica	307
Quadro 28 - Parte do planejamento anual/2014 da Inpact relativo ao eixo Animação da Rede Regional e Comunicação	341
Quadro 29 - Subsídios financeiros anuais oferecidos pelo Estado para produtores orgânicos na França	344
Quadro 30 – Análise comparativa entre Ecovida NLC e Agrobio	365
Quadro 31 - Instrumentos para a gestão de redes de cooperação identificados na Ecovida NLC	371
Quadro 32 - Instrumentos para a gestão de redes de cooperação identificados no Agrobio	372
Quadro 33 - Estratégias globais quanto à competitividade dados teóricos	375
Quadro 34 - Estratégias globais quanto ao produto/mercado dados teóricos	375
Quadro 35 - Síntese estratégias globais quanto à utilização dos meios dados teóricos	381
Quadro 36 - Estratégias globais quanto à competitividade da Ecovida NLC	382
Quadro 37 - Síntese estratégias globais quanto ao produto/mercado Ecovida NLC	382
Quadro 38 - Síntese estratégias globais quanto à utilização dos meios Ecovida NLC	383
Quadro 39 - Síntese estratégias globais quanto à competitividade Agrobio	384
Quadro 40 - Síntese estratégias globais quanto ao produto/mercado Agrobio	384
Quadro 41 - Síntese estratégias globais quanto à utilização dos meios Agrobio	387
Quadro 42 - Síntese estratégias funcionais dados teóricos	388
Quadro 43 - Síntese estratégias funcionais de marketing Ecovida NLC	392
Quadro 44 - Síntese estratégias funcionais de P&D Ecovida NLC	393
Quadro 45 - Síntese estratégias funcionais de logística de aquisição Ecovida NLC	393
Quadro 46 - Síntese estratégias funcionais de logística de distribuição Ecovida NLC	394
Quadro 47 - Síntese estratégias funcionais de produção Ecovida NLC	394
Quadro 48 - Síntese estratégias funcionais de recursos humanos Ecovida NLC	395
Quadro 49 - Síntese estratégias funcionais de qualidade Ecovida NLC	396

Quadro 50 - Síntese estratégias funcionais de planejamento Ecovida NLC	396
Quadro 51 - Síntese estratégias funcionais de gestão financeira Ecovida NLC	396
Quadro 52 - Síntese estratégias funcionais de marketing Agrobio	397
Quadro 53 - Síntese estratégias funcionais de P&D Agrobio	400
Quadro 54 - Síntese estratégias funcionais de logística de aquisição Agrobio	401
Quadro 55 - Síntese estratégias funcionais de logística de distribuição Agrobio	401
Quadro 56 - Síntese estratégias funcionais de produção Agrobio	401
Quadro 57 - Síntese estratégias funcionais de recursos humanos Agrobio	403
Quadro 58 - Síntese estratégias funcionais de qualidade Agrobio	404
Quadro 59 - Síntese estratégias funcionais de planejamento Agrobio	404
Quadro 60 - Síntese estratégias funcionais de gestão financeira Agrobio	405
Quadro 61- Particularidades significativas e pontos comuns - instrumentos para a gestão	406
Quadro 62- Particularidades significativas e pontos comuns - estratégias organizacionais	407

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução da agricultura orgânica na França	77
Tabela 2 - Distribuição das publicações ao longo dos anos	99
Tabela 3 - Quantidade de publicação nas principais revistas	100
Tabela 4 - Crescimento das vendas 2014 em relação a 2013 Ecovida NLC	237
Tabela 5- Categorias de produtos e sua participação no mercado de orgânicos na França	241
Tabela 6 - Quantidade de operadores e superfícies orgânicas em hectares em Poitou-Charentes/2013	244
Tabela 7- Produção animal em modo de produção orgânica em 2013 - Número de animais certificados Poitou-Charentes/2013	245
Tabela 8 - Tamanho das propriedades em hectares Agrobio	346
Tabela 9 - Quantidade de animais Agrobio	347
Tabela 10 - Crescimento das vendas 2013 em relação a 2012 Agrobio	361

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AcpeL - Association Charentes-Poitou d'Expérimentation Légumière
Agence Bio - Agence Française pour le Développement et la Promotion de l'Agriculture Biologique
AMAP - Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne
ARIA - Association Régionale des Industries Agro-Alimentaires et Associées du Poitou-Charentes
ASA - Articulação do Semiárido Brasileiro
BCG - Boston Consulting Group
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
Casdar - Développement Agricole et Rural
CCA - Centro de Ciências Agrárias
CEAE - Conselho Estadual de Alimentação Escolar
Ceasa - Central de Abastecimento do Estado de Santa Catarina
Cepagro - Centro de Estudos e Promoção da Agricultura de Grupo
Cidasc - Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina
Civam - Fédération Régionale des Centres d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu Rural
Consea - Conselho Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional
Coop de France - Fédération des Coopératives Agricoles
CPOrg - Comissão da Produção Orgânica
CUMA - Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole
DAP - Declaração de Aptidão ao Pronaf
Draaf - Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt
DRS - Desenvolvimento Regional Sustentável
Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Epagri - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations
FNAB - Fédération Nationale d'Agriculture Biologique
FNDE - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
Funbio - Fundo Brasileiro para a Biodiversidade
GAB - Groupement Agricole Biologique
GCCE - Grupo Compras Coletivas Ecossolidárias
GRAB - Groupement Régional Agricole Biologique
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEA - Indicateurs de Durabilité des Exploitations Agricoles

INRA - Institut National de Recherche Agronomique
ISSO - International Standards Organization
ITAB - Institut Technique de l'Agriculture Bio
Lacaf - Laboratório de Comercialização da Agricultura Familiar
LFS - Local Food Systems
MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MBE - Mangeons Bio Ensemble
MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário
MST - Movimento dos Trabalhadores Rurais sem Terra
NLC - Núcleo Litoral Catarinense
OAR - Organização Administrativa da Rede
OCS - Organização de Controle Social
Ofcap - Organic Farming and the Common Agricultural Policy
Omiard - Organic Marketing Initiatives and Rural Development
ONG - Organização Não Governamental
OPAC - Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade
P&D - Pesquisa e Desenvolvimento
PAA - Programa de Aquisição de Alimentos
PNAE - Programa Nacional de Alimentação Escolar
Pronaf - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SAU - Superfície Agrícola Útil
Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Senar - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SisOrg - Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica
SPG - Sistema Participativo de Garantia
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina
Vivea - Fonds pour la Formation des Entrepreneurs Vivant

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	25
1.1 OPORTUNIDADES DE PESQUISA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	30
1.2 OBJETIVOS.....	33
1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	33
2 REVISÃO DA LITERATURA	35
2.1 REDES DE EMPRESAS.....	35
2.2 REDES DE EMPRESAS E COOPERAÇÃO.....	39
2.3 REDES DE EMPRESAS, GOVERNANÇA E GESTÃO.....	45
2.3.1 Instrumentos estratégicos	49
2.3.2 Instrumentos de integração	50
2.3.3 Instrumentos contratuais	50
2.3.4 Instrumentos de tomada de decisão	50
2.4 AGRICULTURA ORGÂNICA.....	52
2.4.1 Certificação da agricultura orgânica	54
2.4.2 Redes de produtores orgânicos – escala de produção, distribuição e convencionalização	58
2.5 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS.....	61
2.5.1 Estratégias globais - quanto à competitividade	63
2.5.2 Estratégias globais - quanto ao produto/mercado	65
2.5.3 Estratégias globais - quanto à utilização dos meios	67
2.5.4 Estratégias globais em redes de pequenas empresas	68
2.5.5 Estratégias funcionais e cadeia de valores	69
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	73
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	73
3.2 ESTUDO DE CASO.....	74
3.2.1 Plano	75
3.2.2 Projeto	75
3.2.3 Preparação	79
3.2.4 Coleta de dados	80
3.2.3 Análise de dados empíricos	92
3.2.4 Compartilhamento	95
3.3 ANÁLISE DOS DADOS TEÓRICOS.....	95
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS TEÓRICOS	99
4.1 ARTIGOS ENCONTRADOS E ANALISADOS NAS BASES DE DADOS.....	99

4.2 ESTRATÉGIAS EM REDES DE PEQUENAS EMPRESAS NO CONTEXTO DA AGRICULTURA ORGÂNICA – ANÁLISE DE DADOS TEÓRICOS.....	101
4.2.1 Análise de artigos – 1ª etapa: tipo, objetivo do estudo e especificação da rede estudada.....	101
4.2.2 Análise de artigos – 2ª etapa: estratégias funcionais a partir da cadeia de valores	109
4.2.3 Análise de artigos – 3ª etapa: estratégias globais	142
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS EMPÍRICOS ____	155
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA REDE ECOVIDA DE AGROECOLOGIA - NÚCLEO LITORAL CATARINENSE.....	155
5.1.1 A produção e o mercado orgânico no Brasil	155
5.1.2 Caracterização da rede, atores pesquisados e produtos elaborados	159
5.2 GESTÃO E ESTRATÉGIAS ADOTADAS NA REDE ECOVIDA DE AGROECOLOGIA – NÚCLEO LITORAL CATARINENSE.....	182
5.2.1 Instrumentos estratégicos	183
5.2.2 Instrumentos de integração	183
5.2.3 Instrumentos contratuais	186
5.2.4 Instrumentos de tomada de decisão	188
5.2.5 Evolução da rede.....	189
5.2.6 Estratégias globais.....	193
5.2.7 Estratégias funcionais	197
5.2.8 Apresentação e análise de dados coletados dos produtores da Ecovida NLC	222
5.3 CARACTERIZAÇÃO DO GROUPEMENT RÉGIONAL AGRICOLE BIOLOGIQUE – AGROBIO POITOU-CHARENTES.....	239
5.3.1 A produção e o mercado orgânico na França e na região de Poitou-Charentes segundo a Agence bio	239
5.3.2 Caracterização da rede, atores pesquisados e produtos elaborados	245
5.4 GESTÃO E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS ADOTADAS NO GROUPEMENT RÉGIONAL AGRICOLE BIOLOGIQUE – AGROBIO POITOU-CHARENTES.....	271
5.4.1 Instrumentos estratégicos	271
5.4.2 Instrumentos de integração	273
5.4.3 Instrumentos contratuais	276
5.4.4 Instrumentos de tomada de decisão	277
5.4.5 Evolução da rede.....	278
5.4.6 Programa Ambition Bio 2017 (Ambição Bio 2017).....	280

5.4.7 Plano estratégico do Agrobio para desenvolvimento da agricultura orgânica em Poitou-Charentes 2010/2020 _____	282
5.4.8 Atividades do Agrobio Poitou-Charentes realizadas em 2013 – Eixo 1: Estruturar as cadeias produtivas de produtos orgânicos regionais. _____	283
5.4.9 Atividades do Agrobio Poitou-Charentes realizadas em 2013 - Eixo 2: Desenvolver de forma sustentável a produção orgânica em Poitou-Charentes _____	295
5.4.10 Atividades do Agrobio Poitou-Charentes realizadas em 2013 - Eixo 3: Desenvolver o consumo de produtos orgânicos regionais _____	309
5.4.11 Atividades do Agrobio Poitou-Charentes realizadas em 2013 – publicações e ferramentas de comunicação _____	312
5.4.12 Estratégias globais _____	317
5.4.13 Estratégias funcionais _____	321
5.4.14 Apresentação e análise de dados coletados dos produtores do Agrobio _____	344
5.5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS COLETADOS DE PRODUTORES DA ECOVIDA NLC E AGROBIO.....	364
6 PROPOSIÇÃO DO ESQUEMA TEÓRICO-CONCEITUAL _____	369
6.1 SÍNTESE DOS INSTRUMENTOS PARA A GESTÃO DA ECOVIDA NLC.....	371
6.2 SÍNTESE DOS INSTRUMENTOS PARA A GESTÃO DO AGROBIO _____	372
6.3 SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS GLOBAIS DA ANÁLISE TEÓRICA _____	375
6.4 SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS GLOBAIS DA ECOVIDA NLC _____	381
6.5 SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS GLOBAIS DO AGROBIO _____	384
6.6 SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS DA ANÁLISE TEÓRICA _____	387
6.7 SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS DA ECOVIDA NLC _____	392
6.8 SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS DO AGROBIO _____	397
6.9 PARTICULARIDADES SIGNIFICATIVAS E PONTOS COMUNS - INSTRUMENTOS PARA A GESTÃO E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS _____	406
7 CONCLUSÕES _____	411
REFERÊNCIAS _____	419

APÊNDICE A - Roteiro entrevista da gestão do Núcleo Litoral Catarinense – Parte 1 e 2 _____	435
APÊNDICE B - Roteiro entrevista dos demais atores do Núcleo Litoral Catarinense _____	438
APÊNDICE C - Roteiro entrevista da gestão do aAgrobio em francês _____	441
APÊNDICE D - Roteiro entrevista dos demais atores do Agrobio em francês _____	444
APÊNDICE E - Roteiro de entrevista do agricultor do Agrobio _____	447
APÊNDICE F - Roteiro entrevista inicial gestão Núcleo Litoral Catarinense _____	449
APÊNDICE G - Roteiro de entrevista do agricultor da Ecovida _____	450
APÊNDICE H - Questionário agricultores _____	451
APÊNDICE I - Questionário agricultores em francês _____	456
APÊNDICE J - Questionário criadores de animais em francês _____	461
ANEXO A - Material de divulgação do evento Mois de la Bio página 1 _____	466
ANEXO B - Modelo contrato AMAP Les Grand’Goules celebrado entre consumidor e produtor _____	470
ANEXO C - Roteiro de visita de verificação e avaliação da conformidade orgânica produção primária: animal, vegetal e outras _____	472
ANEXO D - Modelo de cadastro das unidades produtivas _____	476
ANEXO E - Modelo de plano de manejo _____	479
ANEXO F - Modelo ata de adesão à rede Ecovida _____	494
ANEXO G - Modelo documento de aprovação ou renovação da conformidade orgânica _____	495
ANEXO H - Modelo certificado de conformidade orgânica (frente) _____	496
ANEXO I - Roteiro de visita de verificação e avaliação da conformidade orgânica agroindústria _____	498
ANEXO J - Procedimentos operacionais para cadastro dos agricultores no organismo participativo da adequação da conformidade (OPAC) e no (MAPA) _____	500
ANEXO L - Modelo cadastro de agroindústria _____	502
ANEXO M - Modelo caderno de campo _____	511
ANEXO N - Programação do Encontro do Núcleo Litoral Catarinense 2015 _____	514
ANEXO O - Modelo declaração de transação comercial _____	517
ANEXO P - Modelo termo de compromisso _____	518
ANEXO Q - Modelo comunicado de uso do selo ecovida _____	519

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento tanto econômico quanto social está fortemente relacionado com o desempenho das organizações que atuam numa região. Casarotto Filho e Pires (2001) afirmam que o quadro da economia mundial tem apontado no sentido de três grandes vetores: no plano econômico, a globalização e a consequente competição internacional; no plano social, a regionalização, que devido à globalização econômica faz com que os países reduzam seus custos e, por fim, no plano político, a descentralização, pois cada região necessita de flexibilidade para arranjar seus recursos e tornar-se competitiva.

Esse contexto tem criado uma ótica diferente de lidar com a globalização, a dos sistemas econômicos locais, também denominados de sistemas produtivos locais. Um sistema produtivo local pode ser definido, segundo Casarotto Filho e Pires (2001, p. 20), como “um sistema microrregional competitivo que se relaciona de forma aberta com o mundo e com forte concentração dos interesses sociais”. Observa-se então, que os sistemas produtivos locais podem competir em conjunto em vez de cada empresa atuar individualmente.

Na mesma linha, Zaccarelli et al. (2008) defendem que as redes de negócios se constituem em arranjos produtivos compostos por diferentes negócios que mantêm vínculos e relações em alguma medida entre si, cujo elemento-chave são os relacionamentos de troca, como por exemplo, em uma cadeia produtiva.

Nessa direção, Balestrin e Verschoore (2008) acrescentam que as redes de empresas possuem importância fundamental no desenvolvimento sócio-econômico local, como no exemplos da França, da Alemanha e da Itália. Por outro lado no Brasil, as redes de empresas são incipientes, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento social. Complementam os autores que as redes de cooperação conseguem aliar flexibilidade e agilidade à escala e ao poder de mercado, sendo esse modelo organizacional um caminho eficaz para a evolução das empresas frente às complexas exigências competitivas. As experiências internacionais de cooperação que obtiveram sucesso (Itália, Vale do Silício e Japão) são um desafio para replicação, dificultando a geração de um modelo que possa ser aplicado e que tenha os mesmos resultados (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

A ideia de rede como uma nova organização está assentada em uma identidade organizacional coletiva compartilhada pelos seus membros que emerge de uma relação contínua focada na geração de

vantagens competitivas frente a outras organizações externas à rede (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2014).

Diferentes denominações são dadas a esse tipo de organização, tais como rede de cooperação empresarial, rede interorganizacional, rede de empresas, redes de negócios, sistemas produtivos locais, entre outros. Em linhas gerais rede de empresas é um conjunto de empresas interligadas por relacionamentos formais ou negociais, podendo ou não ser circunscrito a uma região (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

A formação de uma rede de cooperação empresarial, na visão de Balestrin e Verschoore (2008), fundamenta-se em determinados elementos, a saber: objetivos comuns, ganhos competitivos, interação entre os integrantes e gestão. Suas especificidades exigem novas práticas organizacionais e de gestão, encontrando limites na aplicação de modelos de gestão vigentes empregados nas configurações empresariais tradicionais. Destacam os autores, que assuntos como estratégias coletivas, mecanismos de integração comercial e produtivos, inovação, integração entre estrutura e estratégia, ainda são pouco explorados no campo de estudos sobre estratégia em redes de cooperação. Na percepção dos autores, as redes necessitam de novos modelos de gestão sob pena de limitarem seus ganhos competitivos, pois sem uma gestão adequada, a simples formação de uma rede não garante obtenção de ganhos competitivos. Os autores concluem que “as teorias organizacionais e administrativas ainda não apresentam soluções compatíveis com os desafios gerenciais das redes” (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p. 190). Nessa direção Roth et al. (2012) complementam dizendo que são raros os estudos que utilizam a rede como unidade de análise, embora seja justamente essa perspectiva que pode dar indicativos sobre como obter maior sucesso por meio da cooperação.

Ainda, no que diz respeito ao desenvolvimento de teorias voltadas para redes interorganizacionais, Raab e Kenis (2009), alertam que a teoria organizacional precisa avançar na compreensão das redes como unidades de análise. Para os referidos autores, existem poucos estudos que utilizam as redes como variáveis dependentes e que se preocupam em explicar o funcionamento, a estrutura, o desenvolvimento, as normas e a governança das redes interorganizacionais como um todo.

Argumentam Roth et al. (2012) que a academia se ocupou principalmente com estudos sobre os motivos para a formação de redes interorganizacionais ou ainda com os benefícios que as empresas podem

alcançar através destas, mas pouco com a forma pela qual essas redes podem ser organizadas e coordenadas para potencializar os resultados. Para os autores, a criação, o desenvolvimento de uma rede interorganizacional e, principalmente, o alcance dos objetivos propostos passam pela instituição de um sistema de governança e gestão.

Ademais, Andrighi, Hoffmann e Andrade (2011) denotam que no Brasil os trabalhos sobre redes de empresas seguiram uma abordagem na qual a cooperação foi tratada em um contexto geográfico, em que relações interorganizacionais podem ser estabelecidas, como os *clusters* ou aglomerações, enquanto no contexto internacional a cooperação é entendida através de relações mais estruturadas, sendo mais exploradas as questões de governança das redes como uma nova organização. Sendo assim, no que se referem aos aspectos conceituais, os trabalhos no Brasil estão fortemente ancorados na economia industrial, carecendo ainda de investigações com o escopo de analisar as dimensões da gestão das redes e os aspectos relacionados aos limites desse modelo para a competitividade das organizações

Tais lacunas podem ser observadas em redes no campo da agricultura, Mount (2012) observa que a base da governança dos sistemas de alimento local consiste em: reconexão entre produtores e consumidores; troca direta por meio da qual a reconexão ocorre; e objetivos e valores compartilhados. A gestão de tais sistemas, nesse caso, foi preterida. Segundo o autor, essas afirmações são baseadas em suposições tênues sobre como interações dentro do intercâmbio direto produzem valor, e como os sistemas de alimento local são governados.

No Brasil, atividades agrícolas bem como aglomerações produtivas nesse segmento têm importância tanto econômica quanto social. Sob o ponto de vista econômico, o agronegócio foi responsável por 23% do total do Produto Interno Bruto registrado pela economia brasileira em 2014. Isso significa que R\$ 1,1 trilhão das riquezas produzidas no país vieram da agricultura e da pecuária (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2015c). Ao analisar a série histórica desde 1994, executada pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (2015), observa-se que essa participação no Produto Interno Bruto tem permanecido entre 22% e 26%.

No que toca às questões sociais, a importância está na distribuição da renda e na manutenção do trabalhador no campo. Lima (2007) descreve a importância de se voltar para as práticas de uma agricultura familiar sustentável e da cooperação agrícola como

alternativa de competitividade e permanência no mercado desses pequenos negócios. Blanc (2009) alerta para a relevância da realização de estudos de campo sobre redes de produtores orgânicos. Segundo o autor, poucos pesquisadores têm estudado tal fenômeno no Brasil, onde as transformações sociais ocorrem rapidamente e onde os riscos para o desenvolvimento das zonas rurais são particularmente importantes.

As redes de produtores voltadas para o cultivo de produtos orgânicos vêm aumentando a sua atividade, em decorrência do crescimento da procura por alimentos orgânicos em todo o mundo, crescimento esse que se deve à conscientização da população sobre os riscos para a saúde decorrentes da presença de resíduos químicos nos alimentos (ARBOS et al., 2010). Na mesma direção, Maxey (2006); Trauger (2009); Loudon e Macrae (2010) apontam para o crescimento da demanda por alimentos orgânicos. Ratifica Demiryurek (2010) que a crescente demanda dos consumidores por alimentos orgânicos tem provocado o desenvolvimento de um comércio internacional de produtos agrícolas orgânicos. Acrescentam Zanoli, Gambelli e Vairo (2012) que a demanda por alimentos orgânicos na União Europeia e na América do Norte, os dois principais mercados de alimentos orgânicos, quase dobrou na última década. Destaca Retamales (2011) que no consumo de frutas frescas, o de orgânicas teve o maior aumento, com cerca de 50% entre 2002 e 2006. Lobley et al. (2009) afirmam que a agricultura orgânica tem experimentado crescimento considerável nos últimos anos, entretanto, observam os autores, o foco do debate está longe de noções simplistas, cujo enfoque é o fornecimento local proporcionando benefício econômico local. A questão segue em direção a uma concepção mais ampla da economia agro-alimentar local em que alguns produtores têm fortes ligações locais, enquanto outros concentram seus esforços em outro lugar, obtendo renda de exportação também importante para a economia local.

Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) (2014), promover qualidade de vida com proteção ao meio ambiente é o objetivo da produção orgânica vegetal e animal. Sua principal característica é o não uso de agrotóxicos, adubos químicos ou substâncias sintéticas que agredam o meio ambiente. Para ser considerado orgânico, o processo produtivo contempla o uso responsável do solo, da água, do ar e dos demais recursos naturais, respeitando as relações sociais e culturais. Até setembro/2015 existiam 11.217 unidades de produção orgânica cadastradas no MAPA (2015a).

O sistema de produção orgânico visa à produção ecologicamente sustentável, economicamente viável e socialmente justa, capaz de integrar o homem ao meio ambiente (SANTOS e MONTEIRO, 2004). E isso, destacam os autores, tem influenciado a adoção de sistemas de produção orgânico, gerando crescimento tanto na área cultivada como do número de produtores e do mercado consumidor, embora ainda represente uma parcela pequena da agricultura.

A gestão de redes interorganizacionais se dá através de um sistema de governança e gestão, afirmam Roth et al. (2012). A governança encarrega-se das regras para o funcionamento da rede, da autonomia e dos limites para a gestão. Já a gestão é responsável pelo planejamento e execução de estratégias, organização das atividades, direção, controle, etc. Ambas as funções se complementam, mas também dispõem de pontos comuns.

É atividade da gestão de redes definir objetivos e buscar alcançá-los, para isso são adotadas estratégias. As estratégias organizacionais são caminhos utilizados pelas organizações para atingir seus objetivos (MINTZBERG, 2001). Existem diferentes classificações para estratégias, uma delas é a divisão em globais e funcionais. As estratégias globais são voltadas para toda a organização e estão ligadas aos objetivos estratégicos. As funcionais focam áreas específicas como marketing, produção, financeira, recursos humanos, entre outras (CASAROTTO FILHO, 2010; PORTER, 1991; AACKER, 2001).

Com o intuito de contribuir para o sistema de governança e gestão de redes interorganizacionais de pequenas empresas no contexto da agricultura orgânica, observou-se que a elaboração de um modelo ou contribuição teórica, na visão de Fleury (2012), é feita a partir da apropriação de modelos e conceitos já publicados no campo de estudo em que se está pesquisando, de modo a responder à pergunta de pesquisa. Portanto, é necessário entender esses outros modelos para tratar do fenômeno no qual se está interessado e avançar em relação a eles.

A gestão de empreendimentos rurais, que envolve a coleta de dados, a geração de informações e a tomada de decisões, segundo Nantes e Scarpelli (2001) é tratada na literatura de forma insuficiente. Os trabalhos existentes concentram-se em questões relacionadas a custos, finanças e contabilidade. Nessa perspectiva, Röder e Silva (2013) realizaram um mapeamento da produção científica em teses de doutorado sobre agricultura familiar produzidas no período de 2000 a 2009 nos programas de pós-graduação no Brasil. No Banco de Teses e

Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior foram encontradas 153 teses que possuem como foco principal de abordagem a agricultura familiar. Nessas teses analisadas foram identificadas diversas abordagens que demonstram compreensão multifacetada do que representa o desenvolvimento rural com foco na agricultura familiar em termos de ações, políticas e atores. Na subcategoria “gestão na agricultura familiar”, foram reconhecidas 10 teses voltadas para questões gerenciais, incluindo desde as que criam modelos de gestão, as que avaliam as formas gerenciais e a eficiência da agricultura familiar, as que tratam da racionalidade administrativa nas propriedades, as que abordam a viabilidade econômica dos empreendimentos, e as que investigam o sistema de certificação de produtos orgânicos no Brasil.

O esquema teórico-conceitual para o sistema de governança e gestão de redes interorganizacionais de pequenas empresas no contexto da agricultura orgânica, objeto deste estudo, consiste em um conjunto de estratégias organizacionais, compreendendo estratégias globais e funcionais, bem como instrumentos para a gestão, capazes de serem implementados nesse tipo de rede. Para esse feito realizou-se um estudo teórico-conceitual a partir de artigos científicos, somado a dois estudos de casos. Um estudo de caso foi realizado no Brasil na Rede Ecovida de Agroecologia – Núcleo Litoral Catarinense, o outro se deu no Groupement Régional Agricole Biologique – Agrobio Poitou-Charentes, na França.

Freidberg e Goldstein (2011) alertam que estudos focados em redes de alimentos orgânicos no sul global permanecem escassos. Nesse sentido, o propósito deste estudo é contribuir para a gestão e governança de redes de pequenas empresas no contexto da agricultura orgânica, tendo em vista a seguinte pergunta de pesquisa:

- Quais estratégias organizacionais e instrumentos para a gestão formam um esquema teórico-conceitual utilizado por redes de pequenos produtores que atuam na agricultura orgânica?

1.1 OPORTUNIDADES DE PESQUISA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

A revisão da literatura e o estudo teórico-conceitual realizado a partir das bases de dados demonstram certas lacunas de pesquisa relativas à gestão e governança de redes de cooperação de pequenas empresas. Nos trabalhos analisados não foram identificados estudos

focados em estratégias para redes de pequenas empresas agrícolas ou voltadas para a agricultura orgânica, tão pouco foram encontrados modelos de gestão relacionados a esse assunto. Portanto, a proposta deste estudo, no que se refere à proposição de um esquema teórico-conceitual direcionado para esse tipo de rede, contribui para o preenchimento dessa lacuna na literatura existente. Por consequência, este trabalho concentra-se na gestão desse tipo de rede, em particular, nas estratégias organizacionais possíveis de serem implementadas no contexto de agricultura orgânica, bem como nos instrumentos para sua gestão.

A agricultura orgânica proveniente de pequenos produtores possui características peculiares, o que a distingue da agricultura convencional. Tal atividade é, na sua maioria, oriunda de organizações familiares com propensão ao associativismo e a cooperação. A produção na agricultura orgânica se diferencia em alguma medida da convencional no que diz respeito à execução de atividades da cadeia de valores. Isso pode ser identificado em seus métodos de produção, os quais são determinados por normas de certificação participativa ou por auditoria; por políticas específicas para esse tipo de produção no contexto dos pequenos produtores; pelas formas de comercialização; pelos argumentos utilizados para desenvolver estratégias quanto ao produto/ mercado; entre outros.

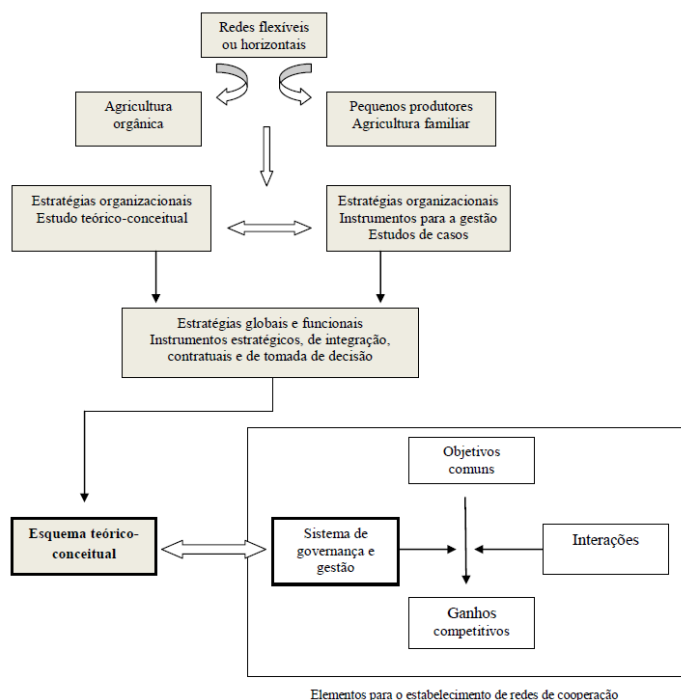
A tese em questão é construída a partir dos seguintes pressupostos: As pequenas empresas isoladamente têm menor chance de sobreviver, por isso estar em rede é uma estratégia adotada. Ao estarem em rede, tais empresas formam explicitamente ou implicitamente uma organização que melhor se desenvolveria se devidamente administrada. Esse é o caso de redes de produtores no contexto da agricultura orgânica. Para isso são necessárias estratégias e instrumentos para a gestão, elementos esses componentes do esquema teórico-conceitual proposto neste trabalho.

A Figura 1 apresenta o argumento pretendido neste estudo (para maiores detalhes ver Figuras 4 e 5). Partindo do estudo de redes flexíveis no campo da agricultura orgânica, envolvendo pequenos produtores, foram identificadas as estratégias organizacionais e os instrumentos de gestão utilizados. Tais elementos contribuíram para a elaboração de um esquema teórico-conceitual destinado ao sistema de governança e gestão de redes (ROTH et al., 2012). Esse esquema contribui para o elemento gestão o qual, somado aos elementos ganhos competitivos, interações e objetivos comuns, compõem os elementos

para o estabelecimento de redes de cooperação propostos por Balestrin e Verschoore (2008). Portanto, o propósito é contribuir com o elemento governança e gestão por meio da proposição de um esquema teórico-conceitual construído a partir dos instrumentos para a gestão e das estratégias organizacionais. As partes do esquema marcadas em cinza representam tal contribuição. Os resultados deste estudo proporcionam conhecimentos que podem ser utilizados por gestores de redes de pequenas empresas voltadas para a agricultura orgânica a fim de incrementar o desempenho da organização, bem como por novas redes que desejam se estabelecer nesse contexto.

Frente ao exposto foram definidos os objetivos da pesquisa.

Figura 1- Proposta e contribuições do estudo



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Balestrin e Verschoore (2008, p. 152) e Roth et al. (2012, p. 120)

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral consiste em propor um esquema teórico-conceitual orientado para estratégias organizacionais e instrumentos para a gestão de redes horizontais de pequenas empresas no contexto da agricultura orgânica.

Para alcançar o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar, com base na literatura e em estudos de casos, estratégias organizacionais - globais e funcionais - utilizadas por redes de pequenos produtores - compostas por agricultores, comerciantes, processadores, organizações não governamentais, instituições públicas e consumidores - no contexto da agricultura orgânica.
- Identificar, nos estudos de casos, instrumentos para a gestão de redes de pequenos produtores orgânicos - instrumentos estratégicos, instrumentos de integração, instrumentos contratuais e instrumentos de tomada de decisão.
- Compor os fundamentos do esquema teórico-conceitual a partir das estratégias organizacionais e dos instrumentos para a gestão.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Além deste capítulo introdutório, o trabalho é composto por mais seis capítulos. O capítulo 2 discorre sobre a revisão da literatura a cerca de redes de empresas e estratégia organizacional; no capítulo 3 os procedimentos metodológicos são demonstrados; o capítulo 4 apresenta e analisa os dados teóricos pesquisados nas bases de dados os quais contribuem com a composição do esquema teórico-conceitual; a apresentação e a análise dos dados empíricos, oriundos dos dois estudos de casos, são abordadas no capítulo 5; o capítulo 6 trata da proposição do esquema teórico-conceitual para redes horizontais de pequenas empresas no contexto da agricultura orgânica; e o capítulo 7 relata as conclusões, seguidas das referências, apêndices e anexos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo expõe a revisão da literatura, contemplando as seguintes seções: redes de empresas; redes de empresas e cooperação; redes de empresas, governança e gestão; agricultura orgânica; e estratégias organizacionais. O propósito deste capítulo é apresentar conceitos balizadores deste estudo dos quais foram originadas as categorias de análise e a construção dos instrumentos de coletas de dados

2.1 REDES DE EMPRESAS

O termo redes de empresas é derivado de aglomerações produtivas. Segundo McCann e Folta (2008), as inferências e o reconhecimento de que as organizações tendem a se aglomerar geograficamente não é novo na literatura. Esse assunto já é abordado por autores clássicos desde o final do século XVII, como por exemplo, na obra de Adam Smith em 1776 – A riqueza das nações - que reconhece a importância dos benefícios da divisão do trabalho no crescimento das cidades. E ainda na obra de Marshall Principles of Economics em 1890, em que um dos capítulos se tornou referência na análise das vantagens das aglomerações. Mais tarde, com os trabalhos de Paul Krugman em 1998 e Porter (1998) a temática da aglomeração produtiva é resgatada no debate acadêmico e ganha espaço (LEON e MEIRELLES, 2010).

A importância e o interesse no estudo das aglomerações produtivas são advindos do fato das vantagens competitivas geradas para as empresas nelas localizadas e pela relevância que essa forma de organização tem para o desenvolvimento de localidades e regiões.

O tema aglomerações produtivas apresentou diferentes denominações nos trabalhos pesquisados, a saber: *clusters* (PORTER, 1998); sistemas locais de produção, arranjos e sistemas produtivos locais (CASSIOLATO e LASTRES, 2010); redes de cooperação, redes de empresas, consórcios de empresas (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001); aglomerações e sistemas produtivos e inovativos locais (CASSIOLATO e SZAPIRO, 2002); redes de negócios (ZACARELLI et al., 2008); redes de cooperação empresarial (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008), e redes interorganizacional (ROTH et al., 2012). Em linhas gerais, esses termos são utilizados para definir um conjunto de organizações que atuam em determinado setor, são interdependentes e possuem relacionamentos com diferentes graus de

profundidade. Todavia, muitas vezes é difícil delimitar fronteiras claras entre as diferentes nomenclaturas. Para efeito deste estudo será utilizado o termo redes de empresas.

Segundo Castells (2000, p. 498), “rede é um conjunto de nós interconectados”. O autor ainda acrescenta que redes constituem uma nova lógica de nossa sociedade e isso modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos.

A compreensão dos processos empresariais, afirma Fusco (2004), não se dá mais apenas pela análise do desempenho de uma única empresa. Sob uma perspectiva sistêmica, para produzir um dado bem é necessário que haja uma sequência de operações, que começa na aquisição de matéria-prima, passando pelo processamento dessas até a sua chegada ao consumidor final. Com base nessa perspectiva, faz-se necessário que mais de uma empresa participe dessa sequência de operações, uma vez que a integração vertical não é mais necessariamente a melhor alternativa estratégica. Reflexo disso é a utilização da terceirização de diversas atividades que eram executadas pela própria empresa produtora (FUSCO, 2004).

Para Casarotto Filho e Pires (2001), redes de empresas constituem um conjunto de empresas interligadas por relacionamentos formais ou negociais, podendo ou não ser circunscrito a uma região. Em uma conceituação mais geral, Casarotto Filho e Pires (2001) qualificam em micro e macrorrede. A microrrede é uma associação de empresas que visa garantir a competitividade do conjunto. Um consórcio é um exemplo de microrrede. Por outro lado, a macrorrede é a associação, por meio de mecanismos de integração de todas as entidades representativas da região (associações, governos, instituições de pesquisa e suporte, bancos, fórum/agência de desenvolvimento, micro e pequenas empresas, grandes empresas, entre outros).

Zaccarelli et al. (2008) afirmam que redes de negócios são arranjos compostos por diferentes negócios que mantêm vínculos e relacionamentos em alguma medida entre si, cujo elemento-chave consiste nos relacionamentos de troca, como por exemplo, numa cadeia produtiva. Considerando como elemento-chave dessa integração, entre diferentes negócios, os relacionamentos de troca, independente de onde os integrantes da rede estão localizados. No conceito de rede de negócios a idéia de fidelização é de importância central. Entende-se a fidelização como a evolução de uma interação entre negócios, associada ao aprofundamento e a permanência nas transações comerciais entre empresas, uma sendo a vendedora e outra a compradora. É possível

admitir que exista uma graduação de fidelização com base na intensidade e na natureza das transações (ZACCARELLI et al., 2008).

Um estudo sobre essas diferentes definições foi feito por Gonçalves, Leite e Silva (2012), para os autores a literatura utiliza diversas nomenclaturas e classificações, seja em função da forma como o arranjo é gerido; seja no modo como está organizado; na conformidade com que os membros exercem suas atividades; na forma como ocorre o fluxo de recursos e informações; seja no grau de articulação e interação; na forma de organização da produção; e as estratégias adotadas.

Um aglomerado competitivo caracteriza-se por ocupar todos os espaços da economia nos três setores: primário, secundário e terciário (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001). Complementando, os autores evidenciam que esses sistemas são auxiliados por mecanismos de integração. Dessa forma, uma região tem mecanismos de integração de primeiro grau, que são os consórcios de empresas, as cadeias de fornecedores e outras formas de cooperação entre as empresas. Já os mecanismos de integração de segundo grau são as associações empresariais pró-ativas, as cooperativas de crédito ou as instituições de garantia de crédito. Por fim, os mecanismos de integração de terceiro grau são criados por todos os atores interessados no desenvolvimento da região tais como: empresas, governo, bancos, universidades, entre outros.

Ainda no campo da integração, Balestrin e Verschoore (2008) afirmam que nas redes de cooperação empresarial os instrumentos de integração desempenham importante papel, servindo como substituto dos sistemas hierárquicos e também como auxiliar nas ações colaborativas, cuja principal função é alinhar valores, visões e práticas. Os autores classificam tais instrumentos em quatro grupos. O primeiro é a promoção de eventos entre empregados das empresas participantes. O segundo foca na promoção de encontros entre os empresários. Já o terceiro instrumento centra-se no desenvolvimento de afinidades e convivência entre empresários e familiares, e estes com toda a rede. O último tem o objetivo de fortalecer as relações da rede com seu entorno no sentido de desenvolver ações que tragam benefícios para a rede.

Na esfera acadêmica brasileira os estudos sobre redes de cooperação interorganizacional são mais recentes do que no contexto acadêmico internacional. Somente nos últimos anos é que se tem observado um aumento na quantidade e na qualidade das pesquisas e das publicações que enfocam o tema. Contudo, esse crescimento já foi capaz

de estabelecer um campo estruturado de estudos no Brasil (BALESTRIN, VERSCHOORE e REYES JUNIOR, 2010). Isso pode ser observado nos trabalhos, encontrados na base de dados Scielo, de Pires e Sacomano Neto, (2010); Cavalcanti Filho e Moutinho (2007); Vilpoux (2011); Ferreira e Padula (2002); Claro e Claro (2004.); Vilpoux e Oliveira (2010); Sacomano Neto e Truzzi (2009); Teixeira e Teixeira (2011); Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010); Villela e Pinto (2009); nos quais os estudos empíricos focam nas relações entre os integrantes da cadeia de suprimentos, além de governança e configuração das redes de empresas (Quadro 1)

Quadro 1 - Estudos sobre redes de empresas no Brasil até 2013

Objetivo do estudo	Referência
Trazar maiores evidências às características do campo de estudos sobre redes de cooperação interorganizacionais no Brasil, utilizando a análise bibliométrica de 116 artigos publicados em periódicos relevantes, no período de 2000 a 2006	Balestrin e Verschoore, 2010
Estudar o arranjo produtivo local de Confecções de Campina Grande na Paraíba a partir da abordagem de desenvolvimento industrial, da economia da inovação e do conhecimento, focalizando as ações de aprendizado, capacitação e relações de cooperação dos vários atores do APL: as empresas produtoras, fornecedoras de bens e de serviços, suas diversas formas de representações e instituições de apoio, governamentais e não- governamentais	Cavalcanti Filho e Moutinho, 2007
Discutir a importância da confiança e o efeito dos ativos específicos nos relacionamentos colaborativos com fornecedores. Discute-se também o estímulo à colaboração do efeito moderador da informação obtida com outras organizações que formam uma rede de relacionamentos	Claro e Claro, 2004
Estudar novas configurações organizacionais e de coordenação, que estão sendo formadas na cadeia da carne bovina do Rio Grande do Sul. Busca-se analisar se a forma de relacionamento dos parceiros configura a estruturação de uma cadeia de suprimentos na carne bovina	Ferreira e Padula, 2002
Analisar a rede empresarial de produção de semente de soja transgênica no estado de Goiás. A principal rede de produção de semente de soja transgênica adaptada ao cerrado é constituída pela parceria entre Monsanto, Embrapa e Centro Tecnológico para Pesquisas Agropecuárias	Moura e Marin, 2013
Verificar, através de um estudo de caso envolvendo um condomínio industrial, algumas das implicações da	Pires e Sacomano Neto,

Objetivo do estudo	Referência
configuração da cadeia de suprimentos em elementos importantes da sua gestão, tais como: tipos de relacionamentos, processos logísticos, planejamento de produtos, gestão da produção e a medição de desempenho	2010
Analisar como o posicionamento estrutural e relacional dos fornecedores de autopeças no consórcio modular condicionou a difusão do conhecimento, a criação de mecanismos de controle e a modificação das relações de poder entre montadora e fornecedores	Sacomano Neto e Truzzi, 2009
Analisar o papel dos agentes econômicos e institucionais que atuam no arranjo produtivo local de madeira e móveis do Estado de Rondônia. Pretende, além de identificar quem são eles, analisar como esses atores se relacionam entre si e com os agentes institucionais presentes nesse arranjo	Teixeira e Teixeira, 2011
Avaliar as dificuldades encontradas, nas redes empresariais estudadas, para condução de uma governança sustentada na participação e na deliberação dos atores envolvidos em três APL de confecções localizados no Rio de Janeiro	Villela e Pinto, 2009
Sintetizar as teorias: economia dos custos de transação, o papel das instituições, o capital social e a economia das convenções. Propor uma Metodologia, a partir desses estudos, a qual permite avaliar a adoção de todos os tipos de governança, tanto formais quanto informais, como a cooperação em rede	Vilpoux e Oliveira, 2010
Relacionar os arranjos institucionais adotados nas transações entre produtores e fecculários ao controle de abastecimento das empresas e explicar, por meio da economia dos custos de transação, as razões da adoção de arranjos menos eficientes na estabilização do setor	Vilpoux, 2011

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão da literatura

2.2 REDES DE EMPRESAS E COOPERAÇÃO

No mundo há diversas experiências de desenvolvimento econômico baseadas na cooperação entre empresas. De acordo com Balestrin e Verschoore (2008), existem exemplos na França como o sistema *filière* de integração técnica das cadeias produtivas; os *länders* na Alemanha; as experiências na Espanha, na Holanda e no sudeste asiático. Tais experiências demonstram que as relações colaborativas entre organizações tornam mais dinâmicas as economias regionais. Além disso, os autores ressaltam que iniciativas mais destacadas de cooperação interorganizacional encontram-se no nordeste italiano, com

os distritos industriais; no Oeste dos Estados Unidos, com o Vale do Silício; bem como nas cooperativas e *keiretsu* no Japão. No contexto brasileiro, por outro lado, os autores observam que há interesse crescente no debate entre governos, empresários e acadêmicos quanto ao papel das redes de cooperação no desenvolvimento econômico e social.

Com relação à promoção do desenvolvimento tanto econômico quanto social, o desenvolvimento regional pode ser calcado nos sistemas econômicos locais competitivos. Tais sistemas são o fruto de um planejamento regional que procura ter aglomerações econômicas competitivas, com o adicional do componente social (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

As redes de empresas podem ter diferentes características, assumido diversas formas e finalidades, como no caso, dos Arranjos Produtivos Locais (APL), dos *cluster*, dos condomínios industriais, dos consórcios modulares, das cooperativas, das cadeia produtivas e de suprimentos. As diferenças se dão em função do grau de cooperação e da forma de relacionamento existente entre as empresas envolvidas (GONÇALVES, LEITE e SILVA, 2012).

As redes de cooperação empresarial podem ser definidas como organizações compostas por um grupo de empresas formalmente relacionadas, com objetivos comuns, com prazo de existência ilimitado, com escopo múltiplo de atuação e com estrutura formal própria. Nelas cada membro mantém sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e dividem simetricamente com os demais os benefícios e ganhos alcançados pelos esforços coletivos (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). Na visão dos autores, no contexto brasileiro, certas aglomerações produtivas, tais como distritos industriais, *clusters*, cadeias produtivas, polos tecnológicos, entre outros, são tratadas como redes de cooperação. Entretanto tais arranjos produtivos costumam reunir empresas apenas por sua proximidade geográfica, não havendo, muitas vezes, efetiva cooperação entre elas.

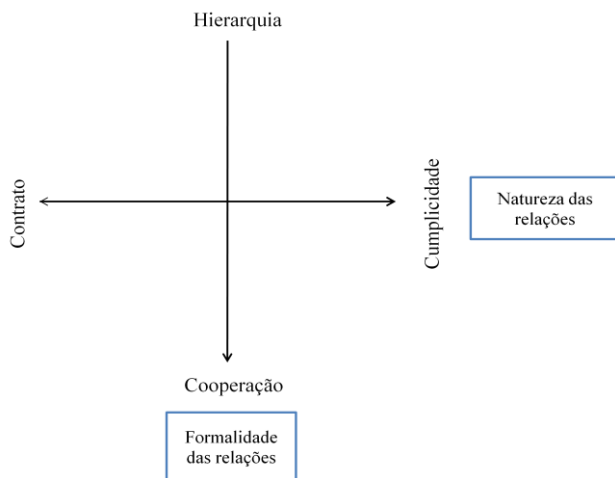
O propósito central das redes de cooperação, afirmam Balestrin e Verschoore (2008), é reunir atributos que (1) permitam uma adequação ao ambiente competitivo, dentro de uma estrutura dinâmica, com ações uniformizadas, mas descentralizadas; (2) possibilitem ganhos de escala com o trabalho conjunto; (3) mas que não deixem as empresas envolvidas perderem a flexibilidade.

Existem diferentes tipologias para classificar as redes de cooperação. Grandori e Soda (1995) as classificam segundo seus graus de formalização, de centralização e seus mecanismos de cooperação,

apresentando-as como: sociais, burocráticas e proprietárias. As redes sociais são informais nas relações interempresariais, prescindindo de qualquer acordo ou contrato formais. Nas redes burocráticas, existe um contrato formal que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento de produtos e serviços, como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros, são exemplos de redes burocráticas: associações comerciais, federações, consórcios e contratos de franquias. As redes proprietárias caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas das empresas envolvidas, como no exemplo das *joint ventures*, empregadas, geralmente, na regulação das atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), inovação tecnológica e de sistemas de produção de alto conteúdo tecnológico.

Outra classificação é apresentada por Marcon e Moinet (2001), na qual se leva em consideração a natureza dos laços tecidos entre os atores (contrato e cumplicidade) e o grau de formalização de suas relações (hierarquia e cooperação). Nesse sentido são criados quatro quadrantes, ilustrados na Figura 2. As relações entre os atores caracterizam se as redes são formais ou informais; e o grau de formalização determina se as redes são assimétricas ou simétricas de poder (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

Figura 2 - Mapa de orientação conceitual: modo de administração e formalização das relações nas redes



Fonte: Marcon e Moinet (2001, p. 168)

A partir do mapa de orientação conceitual (Figura 3), Balestrin e Vargas (2004) indicam as principais dimensões sobre as quais as redes são estruturadas: cooperação ou ligação hierárquica, no eixo vertical e conveniência informal e relações formalmente estabelecidas por contratos, no eixo horizontal. Assim, as redes podem ser classificadas em:

- Redes verticais: pertencem à dimensão da hierarquia e são conhecidas como cadeia de suprimentos. Representadas por uma clara estrutura hierárquica essa configuração é utilizada, por exemplo, pelas grandes redes de distribuição que adotam essa estratégia para estarem mais próximo do cliente. Isso ocorre com as grandes redes de distribuição integrada, de distribuição alimentar e os bancos.
- Redes horizontais: pertencem à dimensão da cooperação. Nessas redes as organizações preservam a sua independência, mas coordenam suas atividades de forma conjunta com o intuito de atingir certos objetivos como: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, definição de marcas de qualidade, entre outros. Essas redes formam-se sob a dimensão da cooperação de seus membros, que escolhem a formalização flexível para

melhor adaptar a natureza de suas relações. Nesse modelo de cooperação interorganizacional, existe uma grande heterogeneidade de formas, como os consórcios de compra, as associações profissionais, as redes de *lobbying*, as alianças tecnológicas.

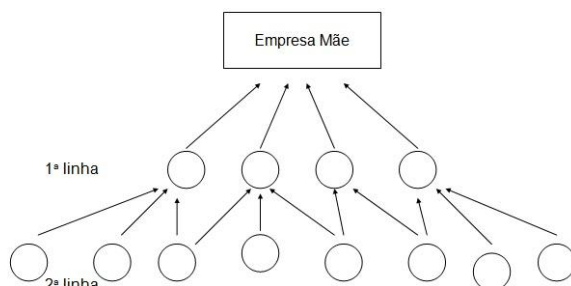
- Redes formais: pertencem à dimensão contratual. Nesse caso as redes são formalizadas através de contratos que estabelecem regras de conduta entre os atores que as compõem. As alianças estratégicas, os consórcios de exportação, as *joint ventures* e as franquias são exemplos de redes formalizadas.

- Redes informais: pertencem à dimensão da convivência. Elas permitem encontros informais entre os agentes, portadores de preocupações comuns. As redes são formadas sem qualquer tipo de contrato formal e agem em conformidade com interesses comuns, baseados na confiança.

Casarotto Filho e Pires (2001) apresentam dois tipos de redes de empresas (Figura 3). A rede *top-down* que se caracteriza pelo fato de que empresas de menor porte fornecem direta e indiretamente sua produção a uma empresa-mãe. Nesse caso, o fornecedor é altamente dependente da empresa-mãe e tem pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder nos destinos da rede. Por outro lado, a rede flexível é formada por pequenas e médias empresas que se reúnem a partir da formação de um consórcio com objetivos comuns. O conjunto das atividades desse consórcio e a sua forma de funcionamento fazem com que um conjunto de pequenas empresas atue como uma grande empresa.

A partir das classificações apresentadas observa-se diversidades nos níveis de cooperação, na relação hierárquica, bem como na formalização das redes. De um lado, estão as redes *top-down* ou verticalizadas onde existe uma classificação hierárquica em que o poder não é igualmente dividido entre os integrantes. De outro lado, estão as redes flexíveis ou horizontais formadas geralmente por pequenas empresas, com posições hierárquicas semelhantes, que buscam na cooperação sua competitividade e sobrevivência no mercado. No caso das redes verticalizadas, a gestão é centrada na empresa principal, ou seja, em uma grande empresa. Já nas redes horizontais, a gestão é fragmentada.

Figura 3 - Tipos de redes de empresas

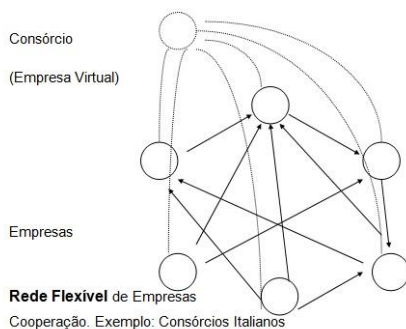


Modelo de **Rede Topdown**, ou modelo japonês

União de todos atrás de uma liderança, sincronização,
negação das divergências, impedimento de conflitos

Exemplos: Indústria automobilística

Sistema de integração das agroindústrias

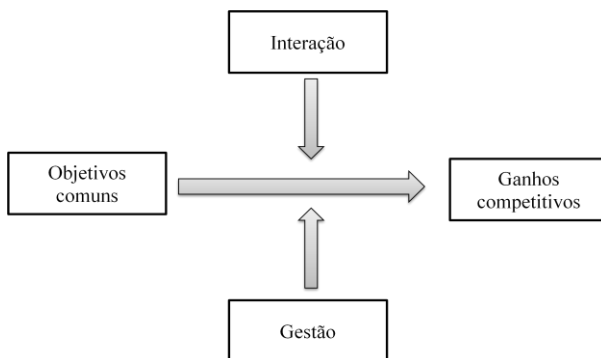


Fonte: Casarotto Filho (2010, p. 39) adaptado de IAD/FIESC (1997)

Como já mencionado, na esfera acadêmica brasileira os estudos sobre redes de cooperação interorganizacional são mais recentes do que no contexto internacional. Somente nos últimos anos é que se observa um aumento na quantidade e na qualidade das pesquisas e das publicações que enfocam o tema. Contudo, esse crescimento já foi capaz de estabelecer um campo estruturado de estudos no Brasil (BALESTRIN, VERSCHOORE e REYES JUNIOR, 2010).

O estabelecimento de redes de cooperação compreende certos elementos essenciais. Nesse contexto, Balestrin e Verschoore (2008) apresentam os objetivos comuns, a interação, os ganhos competitivos e a gestão como condições para a existência de tais redes (Figura 4).

Figura 4 - Elementos para o estabelecimento de redes de cooperação



Fonte: Balestrin e Verschoore (2008, p. 152)

2.3 REDES DE EMPRESAS, GOVERNANÇA E GESTÃO

Cabe destacar que a gestão de redes de empresas é fragmentada devido aos diversos atores que as compõem. O questionamento é como gerir essas redes, tendo em vista que são formadas por várias organizações independentes? De acordo com Zaccarelli et al. (2008), a resposta está na governança que é um fator relevante para a administração e manutenção de redes. No entendimento desses autores, o termo governança, vem ganhando destaque e é mais utilizado nas grandes corporações, em função dos desafios da gestão no relacionamento com os *stakeholders* e de sua orientação estratégica, nos casos de situações como: internacionalização de negócios, globalização de economias e transformações geoeconômicas. A principal diferença entre a governança de redes e a governança corporativa reside no fato de que os atores governados são firmas, não indivíduos (ROTH et al., 2012).

No contexto das redes de empresas, a governança manifesta-se com a natureza de centro de decisão e fonte de influência, orientada para gestão estratégica supra-empresas, cujas ações devem ser focadas na busca e no fomento de competitividade da rede e não de uma empresa isolada. A partir das redes de empresas surgem sistemas supra-empresariais, os quais não possuem dono, personalidade jurídica ou organograma. Tais sistemas comportam a auto-organização e a governança que propiciam efeitos positivos no desenvolvimento das redes.

Zaccareli et al. (p. 46, 2008) afirmam que a

auto-organização supra-empresarial constitui um processo de caráter espontâneo e evolutivo resultante do conjunto de efeitos sistêmicos decorrentes das relações estabelecidas em uma entidade supra-empresarial (dos negócios entre si e com o ambiente), caracterizado pelo desenvolvimento de condições mais complexas e progressivamente mais competitivas ao longo do tempo.

Observa-se no conceito do autor que a auto-organização é resultado de um processo espontâneo e que sua evolução depende da complexidade das relações da rede. Na mesma direção, Provan e Kenis (2008) sugerem que a autogovernança é um sistema típico de coordenação em redes com pequeno número de integrantes.

Além da gestão de redes de cooperação por meio da auto-organização, Provan e Kenis (2008) defendem que para gerir redes de maior complexidade existem dois modelos básicos nos quais a coordenação se dá a partir de uma empresa líder ou por meio de uma entidade administrativa autônoma.

No que está relacionado as redes com grande número de participantes, afirmam Wegner e Padula (2011), que os mecanismos sociais pouco contribuem para a governança da rede. Para esse caso, Provan e Kenis (2007) sugerem que um modelo de governança por meio de uma Organização Administrativa da Rede (OAR) pode ser mais eficiente, através da constituição de uma organização em separado para gerenciar as atividades e desenvolver as ações do grupo. Complementam Wegner e Padula (2011) que a criação de uma OAR soluciona parte dos problemas da autogovernança, ao liberar os empresários das atividades de gestão da rede. Entretanto, essa OAR tem que estar sintonizada com os interesses dos associados, sob pena de surgirem problemas de agência decorrentes de interesses conflitantes entre empresários associados (principal) e gestores da rede (agentes).

Na visão de Albers (2010) e Wegner e Padula (2011) à medida que a rede cresce em número de participantes, maior é a probabilidade de ocorrer diferenças de opiniões sobre assuntos específicos, como objetivos ou estratégias. Surge então a necessidade de um maior nível de centralização nas decisões e de formalização das atividades para que os objetivos coletivos sejam alcançados. Nesse caso, a formalização pode atenuar esse problema através da pré-definição de respostas para as

diversas situações, reduzindo as possibilidades de múltiplas interpretações e diminuindo o potencial de tensão entre os participantes.

Wegner e Padula (2011) concluem que o crescimento da rede por meio de estratégias de horizontalização, diversificação, verticalização e internacionalização é acompanhado de maior centralização nas decisões estratégicas da rede, e consequentemente de uma menor participação dos associados nas decisões sobre os rumos da mesma. Assim, evidenciam os autores que a rede tem a necessidade de desenvolver práticas com o intuito de estimular os contatos e evitar o empobrecimento do grupo em termos de capital social e confiança entre os associados. Nesse sentido o estudo de Wegner (2012) aponta que o crescimento das redes promoveu a centralização das decisões por meio de uma OAR com autonomia para definir estratégias coletivas. Os atores abrem mão de definirem diretamente os rumos da rede, por outro lado, não são obrigados a implementar as estratégias definidas pela gestão da rede. O sistema de governança é complementado com novos mecanismos, em que a centralização das decisões é contrabalançada com novas formas de participação como grêmios, conselhos consultivos ou grupos de discussão, evitando que a gestão da rede seja percebida pelos empresários como uma entidade distante e pouco preocupada com suas demandas.

Na visão de Lastres e Cassiolato (2003), a governança de redes caracteriza-se pela existência de aglomerações de micros, pequenas e médias empresas, sem que grandes empresas localmente instaladas exerçam o papel de coordenação das atividades econômicas e tecnológicas. São marcadas pela forte intensidade de relações entre um amplo número de agentes e onde nenhum deles é dominante.

Outro estudo que trata da governança nas redes de empresas é o de Vilpoux e Oliveira (2010). Esses autores concluem que a grande dificuldade na abordagem desses sistemas é a avaliação das governanças adotadas com uma metodologia eficiente, que considera tanto os relacionamentos formais quanto os informais. A junção da economia dos custos de transação com a economia das convenções, capital social e ambiente institucional oferece uma alternativa para a avaliação dos sistemas de governança adotados pelos atores de uma rede (VILPOUX e OLIVEIRA, 2010).

Tendo como objetivo mapear a estrutura de uma rede de cooperação e a forma de governança praticada entre os envolvidos, Cruz, Martins e Quandt (2009) concluem que em geral, a governança ocorre de forma cooperativa, eventualmente baseando-se nas

comunidades locais e por meio de parcerias. Quando são ações direcionadas às situações particulares, geralmente a governança se baseia nas comunidades locais. No entanto, em situações de maior abrangência, com mais atores envolvidos, parte-se para a formação de parcerias.

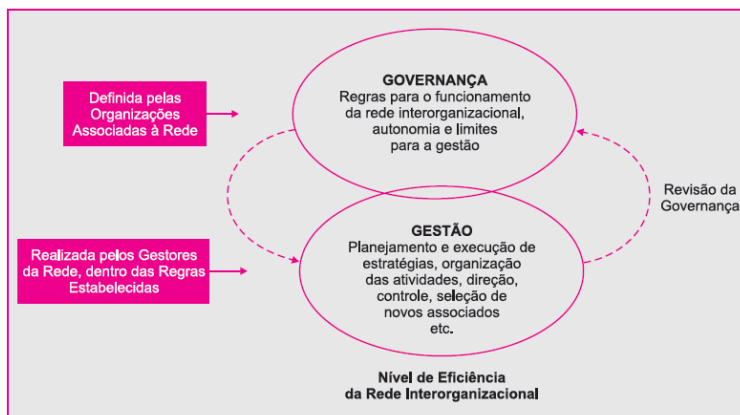
Para Kwasnicka (2006) nenhuma teoria de governança de rede avançou a ponto de criar um conjunto de conceitos válidos a fim de construir um corpo teórico sobre o tema. Nesse sentido, a autora faz um estudo teórico-empírico com o intuito de entender, na gestão da rede, a importância de sua estrutura organizacional formal e como essa estrutura influencia no sucesso da rede. Na mesma linha de governança, os estudos de Villela e Pinto (2009), propõem a identificação de dificuldades na condução da governança de redes de empresas.

Roth et al. (2012) realizaram um estudo cujo foco era discutir os conceitos de governança e gestão de redes interorganizacionais. Ambos formam o sistema de governança e gestão desse tipo de rede (Figura 5). Trata-se de conceitos distintos, porém inter-relacionados e fundamentais para a organização de redes interorganizacionais. Explicam os autores que

a governança encarrega-se da definição da estrutura da rede, do detalhamento de sua organização, da instituição de mecanismos regulatórios e do processo de tomada de decisão, enquanto a gestão se encarrega de planejar, executar e controlar as estratégias e ações, dentro dos limites estabelecidos pela governança (ROTH et al., 2012, p.120).

Argumentam Roth et al. (2012) que estudos anteriores abordam apenas um dos dois elementos ou, quando apresentam um conjunto de elementos, não fazem distinção entre governança e gestão.

Figura 5 - Sistema de governança e gestão de redes interorganizacionais



Fonte: Roth et al. (2012, p. 120)

Portanto, dentro dos limites impostos pela governança da rede interorganizacional, os gestores têm liberdade para utilizar seus conhecimentos e habilidades com o fim de planejar e executar estratégias para alcançar os objetivos estabelecidos (ROTH et al., 2012).

Como resultado da observação das melhores práticas de gestão adotadas em redes de cooperação pelos autores e de elementos de gestão presentes na literatura, Balestrin e Verschoore (2008) apresentam instrumentos para a gestão de redes de cooperação que são compostos por instrumentos estratégicos, instrumentos de integração, instrumentos contratuais e instrumentos de tomada de decisão.

2.3.1 Instrumentos estratégicos

Ocupam-se de estratégias que devem ser planejadas de forma participativa e dos objetivos que devem ser definidos conjuntamente. No planejamento estratégico são definidas as diretrizes gerais. Para a execução operacional são determinados os elementos necessários no plano de ação e para executar o plano de ação formam-se equipes de implementação estratégica.

2.3.2 Instrumentos de integração

Desempenham papel relevante com o propósito de substituir os sistemas hierárquicos, além de alinhar valores, visões e práticas, e capacitam as empresas a unir seus interesses individuais aos coletivos. Os instrumentos contam com a organização de eventos entre os empregados e as empresas participantes da rede de cooperação; com a promoção de encontros entre empresários associados, e entre empresários e suas famílias com a rede como um todo; e com a interação da rede com o seu entorno.

2.3.3 Instrumentos contratuais

Especificam os direitos e deveres dos envolvidos, organizam os recursos existentes, regulam as relações entre os participantes e reduzem os conflitos e a probabilidade de ações oportunistas. Contrato constitucional, regulamento interno e código de ética são exemplos desses mecanismos.

2.3.4 Instrumentos de tomada de decisão

Devem dar suporte a participação aberta dos integrantes, estimulando a descentralização e o envolvimento dos associados. Nas decisões gerais é indicado realizar assembleias da rede para deliberação. No que se refere às decisões operacionais, essas devem ocorrer preferencialmente no nível operacional, incluindo somente os envolvidos no problema. O Quadro 2 apresenta ações sugeridas os instrumentos de tomada de decisão.

Quadro 2 - Instrumentos de tomada de decisão

Instrumentos de tomada de decisão	Ações sugeridas
Conselho de administração	<p>Instituir contratualmente a forma de composição dos membros do conselho</p> <p>Elaborar o cronograma anual de reuniões do conselho de administração</p> <p>Organizar os assuntos que serão tratados na reunião do conselho</p> <p>Definir o momento de apresentação de atividades e resultados dos gestores</p>

Instrumentos de tomada de decisão	Ações sugeridas
	<p>Definir o momento de apresentação de atividades e resultados da diretoria</p> <p>Estabelecer o prazo para a tomada de decisões e deliberações do conselho</p> <p>Elaborar a ata de decisões do conselho de administração de cada reunião</p>
Reunião geral dos associados (assembleia)	<p>Organizar um cronograma anual das reuniões ordinárias da rede</p> <p>Convocar reuniões extraordinárias com a devida antecedência</p> <p>Definir claramente o horário de início e fim das reuniões</p> <p>Estruturar o local par que seja adequado às discussões entre os associados</p> <p>Organizar os assuntos que serão previamente elencados na pauta da reunião</p> <p>Estabelecer um <i>quorum</i> mínimo para as decisões</p> <p>Coletar a assinatura de todos os representantes das empresas presentes na reunião</p> <p>Recuperar os objetivos contidos no planejamento e no plano de ação da rede</p> <p>Definir o momento de apresentação de resultados das equipes de implementação</p> <p>Definir o momento de apresentação de atividades da diretoria da rede</p> <p>Abrir espaços para a participação efetiva dos associados da rede</p> <p>Estimular debates que contribuam e enriqueçam as ações estratégicas da rede</p> <p>Fazer a mediação dos conflitos sem gerar barreiras à participação</p> <p>Elaborar e distribuir o relatório das reuniões com as decisões tomadas</p>
Diretoria da rede	<p>Estruturar as funções de cada membro da diretoria (financeiro, marketing, etc)</p> <p>Instituir contratualmente a forma de composição dos membros da diretoria</p> <p>Tomar as providências necessárias para uma boa gestão</p> <p>Implementar as disposições contratuais e as decisões das assembleias</p> <p>Zelar pelo cumprimento do regulamento interno</p> <p>Resolver questões operacionais que visem ao ganho</p>

Instrumentos de tomada de decisão	Ações sugeridas
	coletivo Elaborar o orçamento do exercício anual Apresentar à assembleia e ao conselho a prestação de contas de sua gestão

Fonte: Balestrin e Verschoore (2008, p. 179)

No que tange à tomada de decisão, no caso da produção agrícola no contexto particular de cada produtor, a partir de estudos no sudoeste da França, David et al. (2010) concluem que as decisões estratégicas e operacionais do agricultor são influenciadas por três polos que constituem os recursos agrícolas: (1) tipo e organização dos recursos (terra, equipamentos e edificações da fazenda), (2) agricultor, objetivos familiares e atividades e (3) tipos de produtos e serviços. Portanto, a decisão da fazenda é fortemente influenciada por aspectos sociais, econômicos (preços, mercados e apoio público) e pelo ambiente regulatório. Cada um desses polos pode estar sujeito às mudanças repentinas no cenário econômico, mobilizando propriedades de flexibilidade operacional da fazenda, ou as mudanças estruturais, mobilizando propriedades de flexibilidade estratégica da fazenda. Os estudos dos autores demonstram o compartilhamento de certas atividades pela rede, relacionadas ao marketing e à produção, entretanto, os integrantes adotam tomada de decisões individuais.

Frente ao exposto, este trabalho visa contribuir para a gestão de redes de cooperação empresarial (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008), e também para o sistema de governança e gestão de redes interorganizacionais (ROTH et al., 2012).

Dentre as redes de empresas estão àquelas voltadas à agricultura, sendo que nesse tipo de configuração organizacional, a produção orgânica vem ganhando incremento (ARBOS, 2010; MAXEY, 2006; TRAUGER, 2009; LOUDEN e MACRAE, 2010; RETAMALES, 2011; LOBLEY et al., 2009).

2.4 AGRICULTURA ORGÂNICA

A agricultura orgânica baseia-se na melhoria da fertilidade do solo por um processo biológico natural que inclui o uso da matéria orgânica, o que é essencial à saúde das plantas. Esse tipo de agricultura é totalmente contra à utilização de adubos químicos solúveis e de

organismos geneticamente modificados. A agricultura orgânica apresenta um conjunto de normas determinadas e aceitas internacionalmente e nacionalmente que são definidas para produção e comercialização da produção. Atualmente, o nome "agricultura orgânica" é utilizado em países de origem anglo-saxã, germânica e latina. Pode ser considerado como sinônimo de agricultura biológica e engloba as práticas agrícolas da agricultura biodinâmica e natural (DAROLT, 2010).

Os produtos originários desse tipo de agricultura são denominados no Brasil, produtos orgânicos. A partir de 2010, todo produto orgânico brasileiro, exceto aqueles vendidos diretamente pelos agricultores familiares, levam o selo do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica (SISORG). Para denominação “orgânico” ou “produto orgânico” no rótulo, o produto deve conter, no máximo, 5% de ingredientes não orgânicos os quais devem ser discriminados (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2009).

A agricultura orgânica, segundo definição da Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) (1999), é um sistema holístico de gestão da produção que fomenta e melhora a qualidade do agroecossistema (em particular, a biodiversidade), dos ciclos biológicos e da atividade biológica do solo. Os sistemas de produção orgânica se baseiam em normas de produção específicas e precisas, cuja finalidade é obter agroecossistemas que sejam sustentáveis dos pontos de vista social, ecológico, técnico e econômico.

O conceito de sistema orgânico de produção, para Zoldan e Mior (2012), abrange os denominados ecológico, biodinâmico, natural, sustentável, regenerativo, biológico, agroecológico, e a permacultura.

No intento de buscar uma definição para agricultura orgânica, Sage (2003) cria o termo “comida boa”, relacionando-o a pelo menos três atributos básicos. Em primeiro lugar, as propriedades incorporadas ao produto, seu sabor, aparência e outros atributos sensoriais - o que lhe confere distinção. Em segundo lugar, o seu caráter ecológico incorporado definido pela sua localidade de origem, a naturalidade de suas matérias-primas, e os seus métodos de produção. Em terceiro lugar, os seus recursos sociais envolvidos devido a sua escala de produção e a sua distribuição geralmente realizada através de cadeias de abastecimento alimentar curtas. Para o autor pode-se considerar três componentes da rede de “comida boa” em uma região: os produtores orgânicos, os artesãos de alimentos e os mercados.

Na Europa, o apoio do governo para a agricultura orgânica começou no final de 1980 com base em um reconhecimento dos benefícios ambientais mais amplos da agricultura orgânica (STOLZE e LAMPKIN, 2009). No Brasil o apoio a esse tipo de agricultura iniciou mais tarde. Em outubro de 2013, foi lançado o plano nacional de agroecologia e produção orgânica, denominado de Brasil Ecológico e cuja principal missão é a de articular as políticas e as ações de incentivo ao cultivo de alimentos orgânicos e com base agroecológica (PORTAL BRASIL, 2014). O investimento inicial é R\$ 8,8 bilhões, divididos em três anos. Desse total, R\$ 7 bilhões são disponibilizados via crédito agrícola por meio do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) e do Plano Agrícola e Pecuário e R\$ 1,8 bilhão são destinados para ações específicas, como qualificação e promoção de assistência técnica e extensão rural, desenvolvimento e disponibilização de inovações tecnológicas e ampliação do acesso aos mercados institucionais, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) (PORTAL BRASIL, 2014).

2.4.1 Certificação da agricultura orgânica

Conforme já mencionado neste estudo, para que o produto seja orgânico o mesmo deve atender a certos critérios. A fim de assegurar o atendimento efetivo desses critérios por parte dos produtores utiliza-se a certificação. Inicialmente a forma de certificação era participativa feita pelos próprios integrantes da rede e funcionava de forma eficaz enquanto a comunidade orgânica era relativamente pequena, tendia a ser caracterizada por cadeias de abastecimento curtas e pelo envolvimento de produtores e consumidores que estavam profundamente comprometidos com os ideais orgânicos (NELSON et al., 2010). Entretanto, desde o final dos anos 1980, o setor de orgânicos tem crescido de forma extremamente rápida (NELSON et al., 2010). Como resultado desse crescimento as motivações para o envolvimento das pessoas na agricultura orgânica tornaram-se variadas e a estreita relação entre o produtor e o consumidor orgânico não é mais a norma (GUTHMAN, 2002). A distância cada vez maior entre o produtor e o consumidor e a crescente importância das motivações econômicas para a produção orgânica, bem como o enorme aumento na escala do setor orgânico, fez com que a partir na década de 1990 os sistemas de certificação, até então utilizados, tornaram-se inviáveis e insuficientes

para manter a confiança do consumidor nos produtos orgânicos (NELSON et al., 2010).

Então, ao longo da década de 1990, organizações de certificação orgânica surgiram como terceirizadoras dessa atividade. Por consequência, um agente até então não atuante na produção orgânica, tornou-se responsável tanto pelo desenvolvimento de padrões orgânicos, quanto pela verificação do cumprimento de tais padrões pelo produtor (MUTERSBAUGH, 2005). Atualmente, em um número crescente de países, a legislação que rege o setor orgânico é balizada por empresas certificadoras, e, em alguns casos, pela acreditação da International Standards Organization (ISO) (NELSON et al., 2010). A necessidade de cumprir com as normas ISO tem desempenhado papel relevante na mudança dos procedimentos de verificação de terceiros e na eliminação de assistência relacionada à extensão do processo de certificação (NELSON et al., 2010). Por outro lado, a certificação por auditoria limita a independência das redes locais de produtores orgânicos. Os sistemas de certificação tradicionais deixam o setor orgânico vulnerável ao processo de convencionalização (LOBLEY et al., 2013; BLANC, 2009; DANTSIS et al. 2009; FONTE, 2008).

Iniciativas para valorizar a origem dos alimentos, muitas vezes, implicam em uma interação mais rigorosa com especialistas. Esses são os cientistas e técnicos que sabem como controlar complexos processos de transformação ou são os gestores e os especialistas em regimes de regulação e certificação (FONTE, 2008). A certificação também consiste em um processo de codificação do conhecimento local, mas é ainda um processo de construção de uma nova rede de conhecimento em que dois modos de conhecer e dois modos de produção se confrontam. As oportunidades para um modelo diversificado de desenvolvimento rural são grandes, mas os estudos de casos mostram que é necessário refletir mais sobre o papel do perito e da ciência, a fim de evitar os riscos de apropriação do conhecimento local, pelo sistema especialista e da expropriação da comunidade local dos benefícios do processo de valorização (FONTE, 2008).

Tal perspectiva nem sempre é entendida dessa forma, no México, por exemplo, a agricultura orgânica certificada é vista como uma solução de curto prazo para as preocupações de exportação. Como tal, o estado Mexicano não desenvolveu uma estratégia nacional. O maior apoio aos esforços de certificação de pequenos produtores veio de fundações estrangeiras (GÓMEZ TOVAR et al., 2005).

A certificação participativa, comumente referida aos sistemas de garantia por participação, tem suas raízes nos sistemas de certificação orgânica das décadas de 1970 e 1980 (FONSECA, 2004). Como observado anteriormente, esses sistemas foram gradualmente descartados durante a década de 1990, contudo, nos últimos anos, o conceito tornou-se cada vez mais popular, especialmente na América Latina e em outras partes do sul (NELSON et al., 2010). Em 2004, o Brasil sediou o primeiro *workshop* internacional sobre sistemas de garantia por participação. Hoje, o conceito de sistemas de garantia por participação é oficialmente reconhecido por muitas organizações não governamentais (ONGs), bem como por uma série de governos nacionais, incluindo o Brasil, como uma alternativa viável frente à certificação orgânica tradicional (NELSON et al., 2010).

Esse retorno a um estilo de revisão por pares de certificação orgânica não é consistente, no entanto, com as normas ISO. Como resultado, não existe atualmente certificação participativa viável para garantir produtos destinados à exportação (NELSON et al., 2010). Todavia, a certificação participativa é conscientemente não orientada para o mercado de exportação orgânica. Em vez disso, a certificação participativa concentra-se nas redes de produção de consumo locais projetadas para ajudar e apoiar os produtores de pequena escala, incentivar o desenvolvimento econômico local, fomentar produtos orgânicos disponíveis a preços que sejam justos para os produtores e consumidores, e facilitar a segurança e a soberania alimentar (NELSON et al., 2010).

A legislação em vigor a partir de 2011 exige o registro do produtor no Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos do MAPA para que este seja considerado como produtor orgânico certificado. Para obter a certificação e o selo de garantia de produto orgânico, o interessado precisa cumprir um conjunto de ritos legais estipulados pela Lei Federal 10.831 (BRASIL, 2003), regulamentada pelo Decreto Federal 6.323 (BRASIL, 2007), além das Instruções Normativas 19 e 50 (BRASIL, 2009) do MAPA.

A qualidade dos produtos orgânicos no Brasil é garantida de três diferentes maneiras: com a certificação por auditoria, com o Controle Social na Venda Direta sem certificação e com os Sistemas Participativos de Garantia. Juntos, esses três modelos formam o Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica (SisOrg). O selo SisOrg é obtido por meio de certificação por auditoria ou por sistema participativo de garantia (Figura 6). Os agricultores familiares são os

únicos autorizados a realizar vendas diretas ao consumidor sem certificação, desde que integrem alguma organização de controle social cadastrada nos órgãos fiscalizadores - Controle Social na Venda Direta (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2014).

A certificação por auditoria é feita por empresas especializadas O MAPA (2014) tem, atualmente, oito certificadoras credenciadas: Instituto de Tecnologia do Paraná, IBD Certificações, Ecocert Brasil Certificadora, Instituto Nacional de Tecnologia, Instituto Mineiro de Agropecuária, Instituto Chão Vivo de Avaliação da Conformidade, Agricontrol e Instituto de Mercado Ecológico Control do Brasil. A fiscalização das propriedades produtoras de orgânicos é feita por essas empresas, que assumem a responsabilidade pelo uso do selo brasileiro. Cabe ao MAPA fiscalizar o trabalho dessas certificadoras.

6 - Selo SisOrg de certificação participativa e por auditoria



Figura Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2014)

Por outro lado, os Sistemas Participativos de Garantia (SPG) são grupos formados por produtores, consumidores, técnicos e pesquisadores que se auto-certificam, ou seja, estabelecem procedimentos de verificação das normas de produção orgânica daqueles produtores que compõe o SPG. Precisam ser credenciados no MAPA que fiscaliza seu trabalho. Os produtos do SPG recebem o selo brasileiro (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2014).

A França, por sua vez, segue as normas da União Europeia que define um conjunto de regras para a produção orgânica. Cada país membro, por meio do seu ministério da agricultura, coloca em prática em seu território a certificação. O ministério da agricultura da França credencia organizações certificadoras para realizar essa atividade, as empresas que se ocupam dessa atividade são: Ecocert, Agrocet, Certipaq Bio, Bureau Veritas, Certisud, Certis, Bureau Alpes Controles

e Qualisud. Na União Europeia existe somente a certificação por auditoria, sendo utilizado e um selo único é utilizado em todos os países membros (Figura 7). A França utiliza um selo próprio em conjunto com o da União Europeia (Figura 8).

Figura 7 - Selo produto orgânico certificado União Europeia



Fonte: Dados primários

Figura 8 - Selo produto orgânico certificado França



Fonte: Dados primários

2.4.2 Redes de produtores orgânicos – escala de produção, distribuição e convencionalização

Para ativar o seu desenvolvimento, as redes de produtores orgânicos precisam criar sistemas de garantia de qualidade interna alternativos e precisam também de apoio externo institucional para garantir e defender os seus limites espaciais e sociais. Os estudos de Marsden e Smith (2005) destacam que uma característica distintiva central do desenvolvimento da sustentabilidade de pequenos negócios rurais recai sobre novas formas de participação associativa, não apenas entre os produtores, mas ao longo de toda a cadeia de suprimentos. Na visão de Warner (2008), a produção orgânica só pode ser posta em

prática com a colaboração entre os vários atores e só pode ser bem sucedida como uma ciência participativa.

Nessa direção, outro aspecto levantado por Mount (2012) é o aumento da escala como o próximo obstáculo para movimentos de comida local. A fim de efetuar impactos sistêmicos mais amplos, os sistemas alimentares locais terão que crescer em tamanho ou em quantidade de consumidores e produtores. Incentivar a participação de produtores de porte médio parece ser uma solução razoável que permite ampliar a acessibilidade de alimentos locais, proporcionando fontes de receitas alternativas para a problemática da agricultura familiar. As barreiras logísticas, estruturais e regulamentares ao aumento de escala nesses sistemas são conhecidas. Porém, menos é sabido sobre a maneira com que os desenvolvimentos de escala afetam a percepção e a legitimidade dos sistemas alimentares locais (MOUNT, 2012).

A dificuldade de acesso físico aos produtos tem sido apontada pelos consumidores brasileiros como razão para o baixo consumo de produtos orgânicos. Fatores como a baixa escala da produção comercializada, a baixa variedade de produtos, a falta de regularidade da oferta e o excesso de perdas têm sido entraves à comercialização mais abrangente e de maior dimensão e tem limitado o fortalecimento do setor (ALTMANN, MIOR e ZOLDAN, 2008). Para superar estes obstáculos, são necessários investimentos em toda a cadeia produtiva. Também é de fundamental importância a ação das redes e das mais diversas formas associativas com o fim de garantir ganhos de escala e avanços na produção. O agricultor isolado não terá futuro no mercado. Menos ainda o pequeno agricultor (ALTMANN, MIOR e ZOLDAN, 2008). Os autores concluem que a agricultura orgânica aparece como experiência emergente da agricultura familiar e constitui uma importante alternativa de renda para os pequenos produtores. Nesse sentido, conforme já exposto, as estruturas em rede para pequenos negócios apresentam diversas vantagens e podem proporcionar aos produtores maior capilaridade, maior variedade de produtos e aumento da escala de produção.

As dificuldades financeiras relativas ao período de transição da produção não-orgânica para a orgânica (entre 2 e 3 anos) apontadas por produtores, levantadas no estudo de Makita (2012), fez com que somente 8 das 35 propriedades permanecessem puramente com o cultivo orgânico. Por outro lado, outras realidades mostram que, embora seja difícil quantificar com precisão o valor agregado que a ONG Fundação Waddengroup dicionou para a rede estudada, estimativas colocam renda

líquida extra de 31% sobre o que poderia ter sido adquirido com práticas agrícolas convencionais. Do mesmo modo, a referida ONG ainda criou valor nas atividades e trabalhos comerciais a montante e a jusante no contexto da localidade (MARSDEN e SMITH, 2005).

Quando as circunstâncias são propícias, existem qualidades de redes de alimentos locais que são dignas de reconhecimento. A circunstância adequada, afirmam Milestad et al. (2010), ocorre quando os atores da rede encontram formas de cooperar profissionalmente e pessoalmente, ao mesmo tempo. Por exemplo, cooperação em marketing, na aquisição de insumos ou na organização de entregas, podem criar melhores condições em relação à carga de trabalho, aos lucros e às relações sociais. Políticas que fortaleçam a relação entre produtores de alimentos locais com consumidores e grandes varejistas também podem melhorar a viabilidade das iniciativas de alimentos orgânicos locais. Tais políticas podem incluir reduções fiscais para os produtores artesanais, formação profissional para os produtores de alimentos orientados localmente e campanhas de informação (MILESTAD et al., 2010).

O futuro sucesso de longo prazo das redes locais de alimentos depende tanto da robustez dos seus mecanismos internos quanto do grau de interação ou do contorno limitado com essas tendências externas predominantes (MARSDEN e SMITH, 2005). Os principais motivos apontados pelos agricultores para participarem de uma associação de produtores orgânicos, segundo a pesquisa de Makita (2012) são: obter preço de venda mais elevado e ter acesso à poupança em grupo e empréstimos.

Dantsis, Loumou e Giourga (2009) destacam dois cenários para a evolução da agricultura orgânica. No primeiro tem-se a absorção integral da agricultura orgânica pelo sistema econômico existente e no segundo tem-se o desenvolvimento da agricultura orgânica em uma direção radicalmente oposta à agricultura convencional. O primeiro cenário refere-se à chamada convencionalização da agricultura orgânica, o processo pelo qual, ao longo do tempo, os sistemas de agricultura orgânica, estruturas e cadeias de abastecimento tomam cada vez mais as características do sistema convencional. A convencionalização tem sido debatida tanto como um conceito teórico quanto como uma tendência empírica observável (LOBLEY et al., 2013; BLANC, 2009; DANTSIS et al. 2009; FONTE, 2008; SAGE, 2003). Loblely et al. (2013) dizem que muitos escritores acham que convencionalização não funciona tão

forte como no contexto californiano (EUA) onde o conceito foi desenvolvido por Guthman (2004).

Refletindo sobre o dualismo um tanto artificial construído pela tese da convencionalização, Ilbery et al. (2010) sugerem que uma distinção binária simples entre os mercados nacional/*commodities* e as cadeias locais/alternativas nem sempre é útil, pois muitas vezes os agricultores combinam diferentes canais de comercialização locais e nacionais. Tal afirmativa é compartilhada por Jarosz (2008). Para o autor, quando se trata de uma fazenda moderna não há maneira de mover uma quantidade significativa de produtos via comercialização direta, sendo então necessário utilizar atacadistas e cadeias varejistas para este fim.

Tal como todas as redes de empresas flexíveis, as redes de pequenos produtores orgânicos necessitam de governança da rede de modo a administrar os interesses comuns dos seus integrantes.

Para que as redes de empresas obtenham êxito no alcance de seus objetivos, faz-se necessário definir estratégias que balizem as suas atividades (CASAROTTO FILHO, 2010).

2.5 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

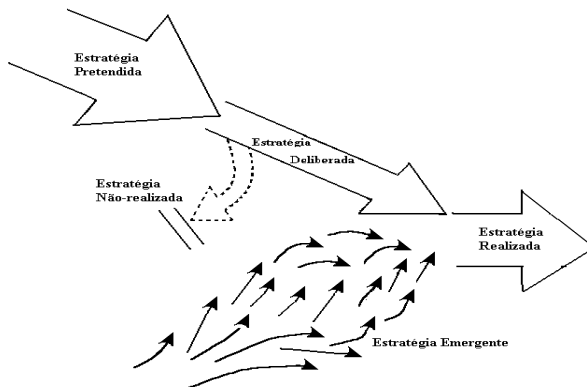
Mintzberg (2001) conceitua estratégia organizacional como o caminho que leva a organização a alcançar seus objetivos. A estratégia pode ser um plano para o futuro; um padrão diante do comportamento passado da organização; uma posição que localize determinados produtos em mercados específicos; uma perspectiva de modo a adotar uma maneira enraizada de fazer as coisas; e por fim a estratégia pode ser um truque, uma manobra específica para driblar a concorrência. Tal definição denota que a estratégia compreende as diferentes formas utilizadas pelas organizações para alcançarem seus objetivos.

Complementa Mintzberg (1998) que os processos de formulação e implementação da estratégia resultam em um processo contínuo de aprendizagem em que surgem estratégias criativas e eficazes. O pensamento não deve desconectar-se da ação, dessa forma durante a implementação das estratégias deliberadas surgem estratégias emergentes as quais são frutos das relações da organização com o ambiente, e visam promover as mudanças necessárias, conforme ilustra a Figura 9. Isso significa que a estratégia efetivamente realizada é a soma das estratégias deliberadas e emergentes, e não a implementação pura e simples da estratégia inicialmente formulada.

Mintzberg (1998) sugere ainda que a criação da estratégia é um processo artesanal e que os gestores devem ser criativos o bastante para lidar com tal processo. Além das dificuldades de antecipar os acontecimentos futuros que estão por vir, adotar uma estratégia puramente deliberada inibe a aprendizagem. Ao contrário, ao utilizar uma estratégia emergente a organização fomenta a aprendizagem e a criatividade, além de permitir o estabelecimento de novos padrões.

Maximiano (2007) reúne diferentes estratégias, segundo diversos autores: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto, diversificação (ANSOFF); diferenciação, liderança em custo, foco (PORTER); defesa, prospecção, análise (MILES e SNOW); e estabilidade, crescimento, redução de despesas (CERTO).

Figura 9 - Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Mintzberg (2001, p. 29)

As estratégias utilizadas pelas empresas podem ser classificadas a partir do grau de sua abrangência e finalidade. Slack, Chambers e Johnston (2009) propõem uma classificação de estratégias em três níveis hierárquicos: estratégias corporativas que tratam das grandes decisões da organização, como crescimento, diversificação, alianças e expansão; as estratégias de negócios ou organizacionais destinadas a estabelecer as formas de competir em cada unidade de negócio e em cada um de seus mercados; e as estratégias funcionais cujo enfoque é cuidar das formas de se obter e manter os recursos estratégicos (humanos, financeiros, materiais e tecnológicos) necessários à implantação das demais estratégias. Isso leva as funções de produção, de marketing, do

desenvolvimento de produto e outras considerarem qual a melhor forma de organização para apoiar os objetivos da empresa. Ao se observar a classificação proposta pelos autores pode-se dizer que as estratégias corporativas e de negócios estão direcionadas para as questões gerais da organização, como os aspectos mercadológicos; enquanto que as estratégias funcionais são focadas nas questões internas da organização permitindo que as estratégias gerais sejam implementadas.

Casarotto Filho (2010) divide as estratégias organizacionais em dois grupos: as estratégias globais, as quais envolvem a organização como um todo, e as estratégias funcionais que correspondem a determinadas funções da empresa, como produção, marketing, recursos humanos, financeira, por exemplo. Neste estudo as estratégias funcionais serão analisadas a partir da cadeia de valores. O autor, baseado em Porter (1991) e Aacker (2001) categoriza em três as estratégias globais componentes do mix estratégico: (1) estratégias quanto à competitividade; (2) estratégias quanto ao produto/mercado; e (3) estratégias quanto à utilização dos meios.

2.5.1 Estratégias globais - quanto à competitividade

Porter (1991) defende que estratégia é definir e divulgar uma posição exclusiva da organização, exercer opções excludentes e desenvolver compatibilidade entre as atividades organizacionais. Segundo ele, para enfrentar as cinco forças competitivas no setor – ameaça de novos entrantes no mercado, intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, pressão dos produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores - em níveis mais simples e amplos, a organização deve optar entre três abordagens estratégias genéricas: liderança no custo, diferenciação ou enfoque.

A liderança no custo total, nesse caso o custo baixo em relação aos concorrentes, torna-se o tema central de toda a estratégia, embora outros aspectos não devam ser ignorados, como qualidade e assistência.

A segunda estratégia genérica é a diferenciação. Esta visa diferenciar o produto oferecido pela organização, criando algo que seja único em toda a indústria. Os métodos a serem utilizados nessa estratégia podem assumir diversas formas dentre elas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores. Esse tipo de estratégia proporciona isolamento

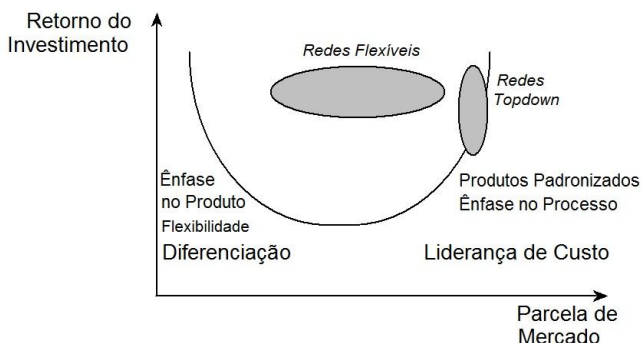
contra a rivalidade competitiva, uma vez que mantém a fidelidade do cliente à marca e também gera menor sensibilidade ao preço.

A terceira, o enfoque, consiste em concentrar as atenções em determinado grupo de compradores, em um segmento da linha de produtos ou em um mercado geográfico. Ao optar pelo enfoque, a organização deve atender ao mercado escolhido de forma a satisfazer melhor do que os concorrentes que competem de forma mais ampla, às necessidades dos clientes. Assim a organização atinge a diferenciação.

Porter (1991) alerta ainda que a organização deve adotar somente uma das estratégias genéricas, pois cada uma exige um conjunto de recursos e habilidades distintas, caso fique no “meio-termo” a organização pode comprometer a sua rentabilidade. Além disso, o autor chama a atenção para certos riscos que estas estratégias oferecem, como falhar em alcançar ou sustentar a estratégia, e desgaste da vantagem estratégica com a evolução da indústria.

No contexto de redes de empresas, a questão do “meio-termo” pode ser analisada sob outra ótica. Casarotto Filho (2010) sugere que a partir da terceirização, da subcontratação e de outras formas de repasse da produção criam-se redes *top-down* nas quais pequenas empresas fornecem para a empresa-mãe, normalmente competindo pela liderança em custo. De outro lado, as redes flexíveis de pequenas empresas, como forma alternativa de organização, por meio de consórcios, por exemplo, podem competir internacionalmente. Dessa forma, a rede não necessita fazer a escolha estratégica proposta por Porter (1991), podendo optar por mais de um posicionamento. A Figura 10 demonstra essas possibilidades de opções estratégicas quanto à competitividade para qualquer porte de empresa associada a uma rede: liderança de custos; liderança de custos e foco de mercado; diferenciação de produto; diferenciação de produto e foco de mercado; e rede com flexibilidade/diferenciação e custo.

Figura 10 - Curva “U” e estratégias competitivas genéricas ampliadas



Fonte: Desenvolvido por Casarotto Filho (2010) a partir do diagrama original de Porter (1991)

No que se refere à pequena empresa, é possível competir com as seguintes estratégias: Diferenciação de produto, associado ou não a um nicho de mercado. Liderança de custo, em que a empresa participa como fornecedora de uma grande rede *top-down*. Diferenciação/flexibilidade e liderança de custo, na qual a empresa participa de redes de empresas flexíveis (CASAROTTO FILHO, 2010).

Sob esse ponto de vista, Kim e Mauborgne (2005) concordam que empresas podem optar pela diferenciação e liderança de custo ao mesmo tempo sem que incorram nos riscos do “meio termo”.

2.5.2 Estratégias globais - quanto ao produto/mercado

Esta categorização parte do princípio de Aaker (2001), através do qual a busca por estratégias que proporcionem melhor desempenho para as organizações concentradas na melhoria do desempenho através do downsizing, reestruturação, redistribuição de ativos e redução de custos, não é o suficiente. Há um limite para o aumento dos lucros nos programas de eficiência, se não for respeitado pode levar a organização a chegar ao estágio de redução dos retornos. O autor diz que a quantidade de pessoas e de recursos passíveis de serem eliminados são limitados. Se esse limite for ultrapassado a organização pode sofrer perdas consideráveis. Somado a isso a motivação também é abalada à

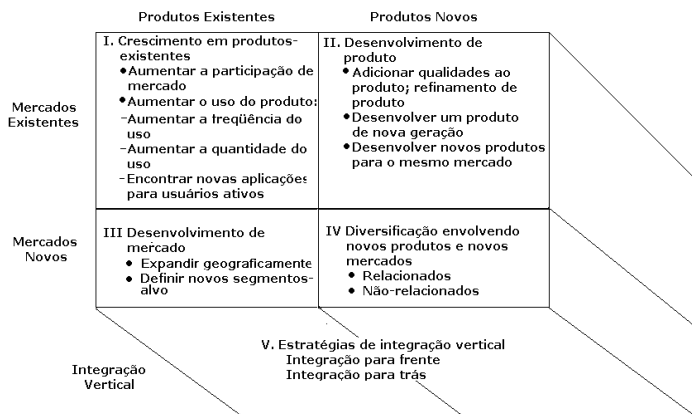
medida que os empregados perceberem que as inovações de produtividade custarão seus empregos.

Nesse sentido, Aaker (2001) sugere que o caminho para manter e melhorar o desempenho passa pelo crescimento. O crescimento não proporciona apenas o potencial para ampliar a lucratividade. Além disso, o crescimento introduz vitalidade na organização, gerando mudanças e recompensas. Focar o crescimento, lembra o autor, não significa ignorar a eficiência operacional, mas apenas que essa não será a estratégia dominante. Frente ao exposto, baseado na matriz produto-mercado, o autor mostra um caminho para estruturar estratégias alternativas de crescimento.

A partir da matriz produto/mercado desenvolvida por Ansoff (1990), Aaker (2001) apresenta cinco possibilidades de crescimento para a organização (Figura 11). Crescimento em produtos-mercados existentes - aumentar a participação de mercado e/ou promover o aumento do uso do produto. Desenvolvimento de produto para o mercado existente - adicionar qualidades ao produto, desenvolver produtos de nova geração podendo tornar obsoletos os existentes, e desenvolver novos produtos para mercado existentes. Desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes – expandir geograficamente; adentrar em novos segmentos de mercado. Diversificação é a estratégia de desenvolver novos produtos e entrar em mercados diferentes daqueles com os quais a empresa está envolvida atualmente.

A diversificação relacionada proporciona o potencial de alcançar sinergias pelo compartilhamento de ativos e competências através dos negócios (marca, habilidades de marketing, capacidade de vendas e distribuição, habilidades de fabricação, competência em novos produtos e P&D, economia de escala), uma vez que o novo negócio possui qualidades comuns com o negócio central. Na diversificação não-relacionada faltam elementos para a sinergia, o novo negócio não possui qualidades comuns com o negócio central. A integração vertical é, via de regra, uma diversificação não-relacionada. Nas estratégias de integração vertical, a organização pode movimentar-se a favor da correnteza com respeito ao fluxo do produto, ou seja, para frente, tal qual um fabricante que compra uma cadeia varejista. Ou para trás, movimentando-se contra a correnteza, assim como um fabricante que investe em fonte de matéria-prima.

Figura 11 - Estratégias alternativas de crescimento



Fonte: Aaker (2001, p. 203)

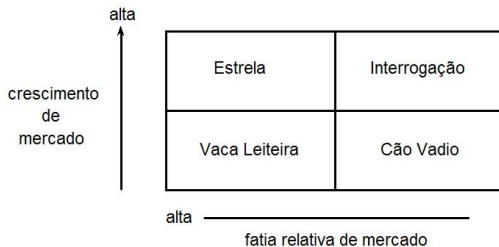
2.5.3 Estratégias globais - quanto à utilização dos meios

O grupo formado por estratégias quanto à utilização dos meios compreende estratégias de investimento, manutenção e desinvestimento. O modelo de portfólio de mercado Boston Consulting Group (BCG) (Figura 12) é composto por quatro campos os quais representam os produtos oferecidos pela empresa denominados de (CASAROTTO FILHO, 2010):

- Estrela: Produto com alto crescimento de mercado e alta fatia relativa e que ainda necessita de investimentos para a manutenção da fatia.
- Vaca leiteira: Produto com baixo crescimento de mercado, mas alta fatia relativa. Esse produto necessita de baixos investimentos e pode sustentar os demais.
- Interrogação: Produto com alto crescimento de mercado e baixa fatia relativa. Altos investimentos em processo poderiam levar a competição por liderança em custos. No caso de falta de recursos ou do não interesse em investimento, a estratégia pode ser de baixos investimentos com foco na diferenciação.
- Cão vadio: Produto de baixo crescimento no mercado e baixa participação no mercado. Deve sofrer desinvestimento. Os recursos

decorrentes do desinvestimento podem ser utilizados num negócio estrela ou interrogação.

Figura 12 - Matriz BCG



Fonte: Porter (1991)

2.5.4 Estratégias globais em redes de pequenas empresas

Na visão de Casarotto Filho (2010), as três categorias de estratégias globais apresentadas indicam que pequenas empresas possuem dificuldades ou maiores limitações para competir isoladamente, quer pelo crescimento lento que poderá levar a empresa a ficar no “meio-termo”, quer pelo crescimento rápido que exige grandes investimentos. Para o autor restam à pequena empresa duas opções: ser fornecedor de uma rede *top-down* ou participar de uma rede flexível de pequenas empresas.

Nas redes flexíveis de empresas o consórcio simula a administração de uma grande empresa. No entanto, o consórcio possui mais flexibilidade no atendimento de pedidos diferenciados. São possibilidades de abrangência dos consórcios: fabricação do produto, valorização do produto, valorização da marca, desenvolvimento de produtos, comercialização, exportações, padrões de qualidade, obtenção de crédito e capacitação (CASAROTTO FILHO, 2010).

No contexto de redes de cooperação de empresas, Balestrin e Verschoore (2008) defendem a necessidade de reavaliar as teorias clássicas sobre estratégia como a Análise da Estrutura da Indústria, a Visão Baseada em Recursos e a perspectiva dos Custos de Transação. Dessa forma, propõem as estratégias coletivas – formulação conjunta de

políticas e implementação de ações pelos integrantes da rede de cooperação.

A formação de redes flexíveis de empresas é uma orientação estratégica e nesse caso as estratégias globais tendem a afetar todos os seus componentes. Sendo assim um elemento relevante é a tomada de decisões estratégicas. Lacombe e Heilborn (2008) dizem que a tomada de decisões estratégicas envolve a definição do negócio, sua alteração, ou ainda, uma mudança no rumo dos negócios. São decisões com impacto no longo prazo e são tomadas nos níveis mais altos das organizações. Geralmente envolvem: investimentos, mudança na cultura das empresas ou na maneira de conduzir os negócios, influenciam o ambiente externo no qual as organizações estão inseridas.

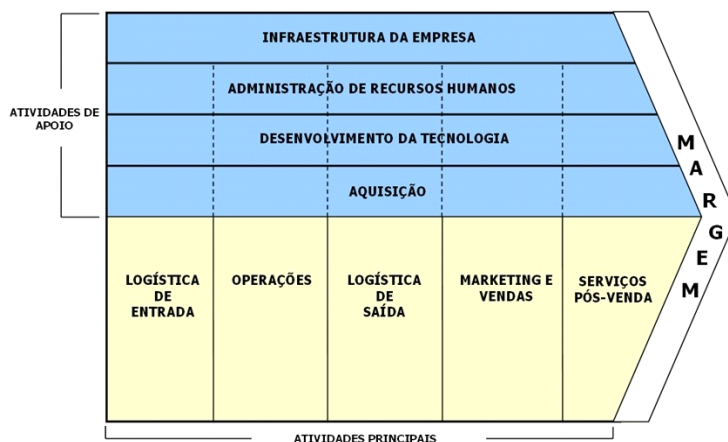
Quanto à tomada de decisão em redes de cooperação, Balestrin e Verschoore (2008) propõem instrumentos para decisões gerais, como o conselho de administração cujo propósito é acompanhar, controlar e avaliar o desempenho dos gestores da rede; e a reunião geral dos associados (assembleia) em que representantes de todas as empresas participantes são chamados para discutir e deliberar sobre o andamento das ações relativas aos objetivos da rede. Propõem também monitorar a implementação de macroestratégias e a consecução dos objetivos, a partir de indicadores de desempenho deliberados pela rede. Para as decisões operacionais, as deliberações não devem ser feitas em reuniões gerais. Para esses casos, os autores sugerem um órgão decisório operacional denominado diretoria da rede, o qual deve ser composto por representantes escolhidos entre as empresas associadas e devem ser renovados periodicamente

2.5.5 Estratégias funcionais e cadeia de valores

Para Novaes (2007) e Porter (1990), num ambiente competitivo, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por um produto que uma empresa ou indivíduo oferece. Conforme ilustra a Figura 13, o valor de um determinado produto é composto pela margem – diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor - e pelas atividades de valor. As atividades de valor são formadas por dois grupos. As atividades primárias envolvidas na criação física do produto, na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência pós-venda, compreendem os processos de: logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas, e serviço pós-venda. E o grupo das atividades de

apoio, que sustentam as atividades primárias, compreendem os processos de aquisição de insumos e serviços, desenvolvimento da tecnologia, administração de recursos humanos e infraestrutura da empresa. A execução dessas atividades compõe os elementos que geram vantagem competitiva às empresas, portanto, a cadeia de valores é o conjunto dessas atividades interdependentes (PORTER, 1990).

Figura 13 - Cadeia de valores



Fonte: Porter (1990)

Porter (1990) detalha as atividades da cadeia de valores, a saber:

- Logística de entrada: Atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores.
- Operações: Atividades relacionadas à transformação de insumos no produto final, bem como à execução de serviços.
- Logística de saída: Atividades voltadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para os compradores. São componentes da logística de saída, armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação.
- Marketing e vendas: Atividades associadas a oferecer um meio pelo qual compradores possam comprar o produto e direcioná-los a fazer isso, por meio de propaganda, promoção, força de vendas, cotação,

seleção de canal de distribuição, relações com canais e fixação de preços.

- Serviços pós-venda: Atividades relacionadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto, como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto.

Vale lembrar que cada categoria pode ser vital para a vantagem competitiva dependendo do tipo do negócio. Para um distribuidor, as logísticas de entrada e saída são mais cruciais. Para empresas prestadoras de serviço a logística de saída pode ser inexistente, por outro lado, as operações são o foco.

Embora qualquer empresa realize, até certo ponto, as atividades da cadeia de valores (PORTER, 1990), a pequena empresa carece de competência para dominar todas as etapas da referida cadeia, bem como capacidade de gerir todas as etapas (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001). Nesse caso, segundo os autores, as empresas podem compartilhar tais atividades (Figura 10). Nas funções iniciais, o desenvolvimento de produtos aumenta o valor do produto e a aquisição de matérias-primas reduz o preço final do produto. Nas funções finais o marketing envolve definições de preços, promoção, forma de distribuição, características do produto, atendimento e conhecimento do mercado, já a logística de distribuição compreende conhecimentos de marketing, distribuição, transportes e produção. Tais atividades, segundo os autores, são desempenhadas com mais eficácia por um consórcio, ou seja, uma terceira empresa (uma gestão central) criada pelos integrantes da rede.

Mesmo que essas atividades sejam as que mais agregam valor, salientam Casarotto Filho e Pires (2001), outras atividades também podem ser compartilhadas. No contexto de redes de cooperação de empresas, para que essas alcancem seus objetivos é necessário desenvolver estratégias com vistas a criar valor para os produtos. A Figura 14 ilustra operações da cadeia de valores realizadas em rede de empresas, sendo que as atividades intermediárias relacionadas à produção tendem a ser realizadas em cada integrante da rede de forma independente ou podem ser diretamente compartilhadas pelas empresas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são explanados os procedimentos metodológicos que conduzem este estudo, compreendendo delineamento da pesquisa, estudo de caso e seus procedimentos; e análise dos dados teóricos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Parte deste trabalho é de natureza teórico-conceitual cuja finalidade é a proposição de um esquema teórico-conceitual a partir da análise da literatura. Na visão de Nakano (2012) o estudo teórico-conceitual faz revisão da literatura, desenvolve modelos conceituais e promove discussões teóricas. O estudo teórico é realizado conjuntamente com a pesquisa empírica, caracterizada pelos estudos de casos.

Para a análise da literatura foram consultadas as bases de dados Scopus, Web of Science, Science Direct e Scielo. Essas bases são as mais representativas no campo da Engenharia de Produção. A busca foi balizada pelos termos *network* combinado com *organic agriculture*; *organic farming*; *alternative agriculture*; *sustainable agriculture*; e *agricultural management*. Na base nacional Scielo foram utilizados termos similares em português. Tais termos deveriam constar no título, nas palavras-chave ou no resumo dos artigos. Em uma segunda etapa foram eliminadas as duplicidades e realizada a leitura dos trabalhos – título e resumo - a fim de selecionar aqueles que estavam efetivamente relacionados com os objetivos deste projeto. A palavra *strategy* ou estratégia não foi utilizada nos termos de busca, pois a ideia era identificar as estratégias utilizadas nos estudos que compreendem redes de empresas no contexto da agricultura orgânica, independente de o referido termo estar ou não presente no resumo, palavras-chave ou título.

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa cujo foco é investigar os elementos de forma mais aprofundada. Na visão de Fleury (2012) a preocupação é obter informações sobre a perspectiva dos indivíduos, bem como interpretar o ambiente em que o objeto da pesquisa acontece. Acrescenta o autor que na pesquisa qualitativa em engenharia de produção, o pesquisador precisa visitar as organizações para fazer observações e coletar evidências. Por conseguinte, este trabalho se utilizará de dois estudos de casos, cada qual representado por uma rede de produtores. A finalidade é obter elementos empíricos a fim

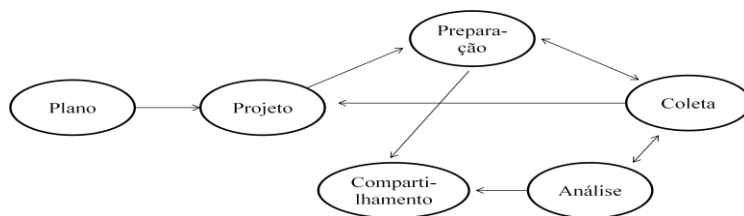
de propor um esquema teórico-conceitual no contexto de redes de pequenos produtores voltados à agricultura orgânica. Em suma, o estudo empírico, aqui caracterizado como dois estudos de casos, é utilizado em conjunto com os dados coletados no estudo teórico-conceitual, com o objetivo de fornecer subsídios para a proposição do esquema teórico-conceitual.

3.2 ESTUDO DE CASO

Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002) demonstram que o estudo de caso pode ser utilizado para diferentes finalidades de pesquisa, tais como: exploração, construção de teoria, teste de teoria e extensão/refinamento de teoria. Também destacam que o estudo de caso como forma de construir teorias, deve ser elaborado sobre a teoria existente e emergente mesmo que o que exista não seja exatamente o que se está pesquisando. O trabalho dos autores fornece subsídios, um tipo de roteiro, para ajudar os pesquisadores na área da gestão de operações a conduzir o estudo de caso com o rigor adequado, o que quando combinado com relevância faz do estudo de caso um método primordial no desenvolvimento de teorias. Na mesma direção Eisenhardt (1989) argumenta que, tradicionalmente, os autores desenvolvem a teoria através da combinação de observações da literatura anterior, do bom senso e da experiência. No entanto, o vínculo aos dados reais tem sido muitas vezes tênue. É a conexão íntima com a realidade empírica, que permite o desenvolvimento de uma teoria testável, relevante e válida. Além disso, há uma falta de clareza sobre o processo de construção da teoria a partir de casos, principalmente em relação ao processo indutivo central e o papel da literatura. Frente ao exposto, o autor descreve a construção de teorias a partir de estudos de casos, propondo um roteiro para a construção de teorias a partir de evidências de estudos de casos.

Levando em conta os apontamentos de Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002) e Eisenhardt (1989), o estudo de caso múltiplo com vistas à extensão/refinamento de teoria desenvolvido neste trabalho seguiu à proposição de Yin (2010). Esta seção foi redigida baseada em Yin (2010) na medida em que as etapas da Figura 15 foram sendo executadas.

Figura 15 - Procedimentos para realizar estudo de caso



Fonte: Yin (2010, p. 22)

3.2.1 Plano

O estudo empírico proposto consiste em um estudo de caso múltiplo, haja vista que as questões desta pesquisa serem voltadas para “o que” e “como”.

O método do estudo de caso é uma investigação empírica que permite aos pesquisadores explorarem fenômenos contemporâneos em profundidade e em seus contextos de vida real, como, entre outros exemplos, os processos organizacionais. Especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Os estudos de casos são generalizáveis às proposições teóricas, pois sua meta é expandir e generalizar teorias (generalização analítica). Tais afirmativas contribuíram para a escolha do estudo de caso na realização da pesquisa de campo.

3.2.2 Projeto

Com base nas questões de pesquisas “o que” e “como” observou-se que o método mais apropriado para responder a essas questões é o estudo de caso. Tais questões foram originadas a partir da pergunta de pesquisa deste estudo.

As unidades de análise foram compostas por duas redes com estrutura horizontal e, formalmente constituídas. A primeira localizada no Brasil é denominada Rede Ecovida de Agroecologia. A Ecovida possui 26 núcleos regionais espalhados pelos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, e abrange cerca de 170 municípios. Além disso, a rede congrega aproximadamente 200 grupos de agricultores, 20 organizações não governamentais e 10 cooperativas de consumidores. A escolha dessa rede justifica-se em virtude da sua extensão – maior rede

identificada no Brasil, abrangendo toda a região sul do país – de seu trabalho exclusivo com a agricultura orgânica e pelo fato de ser constituída por pequenos agricultores oriundo da agricultura familiar. O presente estudo focou no Núcleo Litoral Catarinense (NLC) da Ecovida.

No Brasil a Lei nº 11.326 de 24 de Julho de 2006 estabelece os conceitos, princípios e instrumentos destinados à formulação das políticas públicas direcionadas à agricultura familiar e empreendimentos familiares rurais. O artigo 3º desta Lei considera agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos: I - não detenha, a qualquer título, área maior do que quatro módulos fiscais; (20 a 400 hectares, segundo o município); II - utilize predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; III - tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo; IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

A outra rede pesquisada, sediada na França, é denominada Groupement d'Agriculture Biologique. Esses grupamentos regionais e departamentais formam a maior rede de produção orgânica da França. Esse estudo ocupou-se do grupamento regional Agrobio Poitou-Charentes.

A pesquisa de campo na França foi realizada no período de setembro a dezembro de 2014 sob a orientação do Prof. Christian Marcon da Université de Poitiers.

Na França, a agricultura orgânica surgiu no início dos anos 1950 como a recusa da intensificação agrícola e uso excessivo de pesticidas e fertilizantes químicos (FÉDÉRATION NATIONALE D'AGRICULTURE BIOLOGIQUE DES RÉGIONS DE FRANCE, 2013). A escolha da França se deve ao fato desse país apresentar crescimento no cultivo da agricultura orgânica. Conforme ilustra a Tabela 1, tanto a quantidade de produtores envolvidos com esse tipo de atividade, quanto à área de plantio envolvida, vêm aumentando desde 1995, exceto no ano de 2004. A área plantada na França, apesar da diferença de território, é superior à brasileira que conta com 750 mil hectares cultivados com orgânicos. Outro fator relevante é a presença de organismos estruturados nacionalmente para o desenvolvimento de redes de produtores voltados para a agricultura orgânica, como a

Fédération Nationale d'Agriculture Biologique des Régions de France, fundada em 1978.

Tabela 1 - Evolução da agricultura orgânica na França

Ano	Produtores	Evolução anual	Área envolvida (hectares)	Evolução anual
1995	3.602		117.955	
1996	3.977	10,41%	137.106	16,24%
1997	4.680	17,68%	165.489	20,70%
1998	5.914	26,37%	218.828	32,23%
1999	7.837	32,52%	315.804	44,32%
2000	8.985	14,65%	361.042	14,32%
2001	10.364	15,35%	419.750	16,26%
2002	11.288	8,92%	517.965	23,40%
2003	11.359	0,63%	550.990	6,38%
2004	11.059	-2,64%	534.037	-3,08%
2005	11.402	3,10%	550.488	3,08%
2006	11.640	2,09%	552.824	0,42%
2007	11.978	2,90%	557.133	0,78%
2008	13.298	11,02%	583.299	4,70%
2009	16.446	23,67%	676.394	15,96%
2010	20.604	25,28%	845.440	24,99%
2011	23.135	12,28%	975.141	15,34%
2012	24.425	5,58%	1.032.941	5,93%
2013	25.467	4%	1.060.756	3%

Fonte: Agence Française pour le Développement et la Promotion de l'Agriculture Biologique (2015)

Vericou-se que no Brasil existem três grandes redes voltadas para a o pequeno produtor no contexto da agricultura orgânica. O Movimento dos Trabalhadores Rurais sem Terra (MST) que atua em todo o país, a Articulação do Semiárido Brasileiro (ASA) concentrada na região nordeste e a Ecovida que atua na região sul do país. A escolha da Ecovida deve-se a dois fatores; é uma rede com estrutura horizontal e descentralizada, diferentemente do MST; promove a certificação

participativa por meio de uma associação que atua na rede, diversamente das outras duas redes citadas.

A escolha do Groupement d'Agriculture Biologique foi motivada por este representar a maior estrutura em rede horizontal de produção orgânica na França, atuando em todo o seu território.

Para Cauchick Miguel e Sousa (2012), a quantidade de casos a serem estudados deve ser definida na fase de planejamento do estudo e para isso apontam diferentes estratégias de seleção dos casos a serem adotadas. Frente ao exposto, o estudo em questão elegeu dois casos denominados pelos autores de “revelador”, pois representam as principais redes dos respectivos países no contexto da agricultura orgânica.

Esta fase é composta ainda pelos critérios para a interpretação dos dados achados no estudo. Tais critérios estão descritos ao longo deste capítulo.

Outro fator importante para o estudo de caso é a fundamentação teórica que servirá de base para o referido estudo. As bases teóricas utilizadas para o estudo de caso foram as mesmas do estudo teórico-conceitual.

A generalização do estudo de caso para a teoria é denominada pelo autor “generalização analítica”. Diante disso, uma teoria previamente desenvolvida é usada como um padrão, com o qual são comparados os resultados empíricos do estudo de caso. Se dois ou mais casos demonstram apoiar a mesma teoria, a replicação pode ser afirmada.

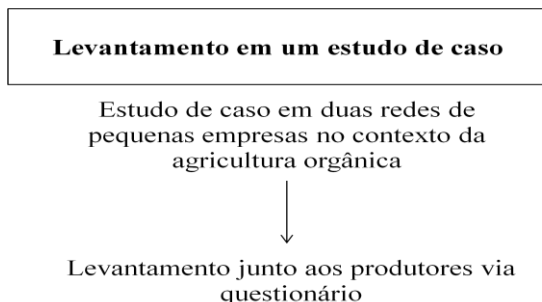
O projeto do estudo de caso ocupou-se com certos critérios de qualidade, a saber: Validade do constructo – fontes de evidência tratadas na etapa de coleta de dados. Validade externa – a utilização do estudo teórico-conceitual em conjunto com o estudo de caso aumenta a validade externa e confiabilidade. A partir da generalização analítica é possível contribuir para teorias no campo de estratégias organizacionais e gestão de redes de empresas. Confiabilidade – a descrição dos procedimentos metodológicos permite que outro pesquisador possa seguir tais procedimentos e replicar o estudo de caso.

O estudo trata de casos múltiplos integrados, uma vez que foi realizado em duas organizações (redes), sendo que cada organização é composta por diversas organizações (unidades múltiplas de análise).

O projeto compreendeu métodos mistos. Os métodos mistos permitem aos pesquisadores abordarem questões de pesquisa mais complicadas e coletarem uma série mais rica e mais forte de evidência

do que poderiam obter utilizando um método único isolado. Nesse sentido o método do levantamento foi utilizado, conforme ilustra a Figura 16.

Figura 16 - Métodos mistos utilizados nos estudos de casos



Fonte: Adaptado de Yin (2010)

3.2.3 Preparação

Na preparação para a coleta de dados do estudo de caso foi desenvolvido um protocolo composto por procedimentos de campo e por questões de estudo de caso.

Quando aos procedimentos de campo, inicialmente pesquisou-se redes que preenchiam as condições para fazer parte do estudo. No Brasil o contato com a rede escolhida foi estabelecido pessoalmente para obter permissão para a realização da pesquisa. Na França, após a escolha da rede, o primeiro contato foi feito via e-mail, o segundo contato foi estabelecido pelo telefone e por fim um encontro foi agendado com o objetivo de sensibilizar a gestão da rede e viabilizar a operacionalização da pesquisa de campo.

As questões do estudo de caso que formaram a estrutura da investigação foram elaboradas a partir dos objetivos e da revisão da literatura. Tais questões de investigação compuseram três roteiros de entrevista classificados em: entrevista com gestores da rede (Apêndices A, C, F); entrevista com diferentes atores da rede exceto agricultor (Apêndices B, D); e entrevista com agricultores (Apêndices E, G). Ademais um questionário foi estruturado a fim de coletar dados dos agricultores (Apêndices H, I, J). A partir das categorias de análise dos

dados empíricos, foram esboçadas tabelas vazias indicando os dados a serem coletados.

Os atores foram classificados de acordo com a atividade desenvolvida na rede e posteriormente selecionados, tendo em vista obter a participação dos diferentes tipos de atores. O critério de escolha dos agricultores entrevistados para aprofundar as respostas obtidas nos questionários, foi ser atuante na rede e possuir conhecimento sobre o funcionamento da rede como um todo.

3.2.4 Coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados basearam-se na revisão da literatura, bem como nas categorias de análise de conteúdo definidas nas etapas de análise dos dados empíricos. Parte desses instrumentos foi destinada à caracterização do entrevistado/respondente.

A aplicação dos referidos instrumentos para diferentes atores proporcionou a visão sobre instrumentos de gestão, estratégias e evolução da rede tanto na perspectiva da gestão da rede quando na perspectiva dos produtores e demais membros.

Frente ao exposto, nota-se que a coleta de dados foi realizada a partir de múltiplas fontes, permitindo a triangulação de dados, conforme sugestão de Yin (2010) e Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002) para a realização de estudos de casos.

Os dados do estudo de caso podem vir de diferentes fontes, denominadas por Yin (2010) de fontes de evidência. Das fontes usadas comumente na realização de estudos de casos, este trabalho empregou na coleta de dados na França:

- Documentos: Relatório de atividades, *websites* institucionais, relatórios, contratos, projetos, pauta para reunião, material de divulgação como *folders* e cartilhas, material de capacitação, documentos internos da rede.
- Registros em arquivos: Dados da Agence Bio (França).
- Entrevistas: No estudo da França foram realizadas 13 entrevistas semi-estruturadas com os diferentes atores da rede e com a gestão do Agrobio Poitou-Charentes (Apêndices C, D). Os roteiros compreendem questões direcionadas à caracterização do ator e sua relação com e dentro do Agrobio, a identificar instrumentos de gestão e estratégias adotadas, e,

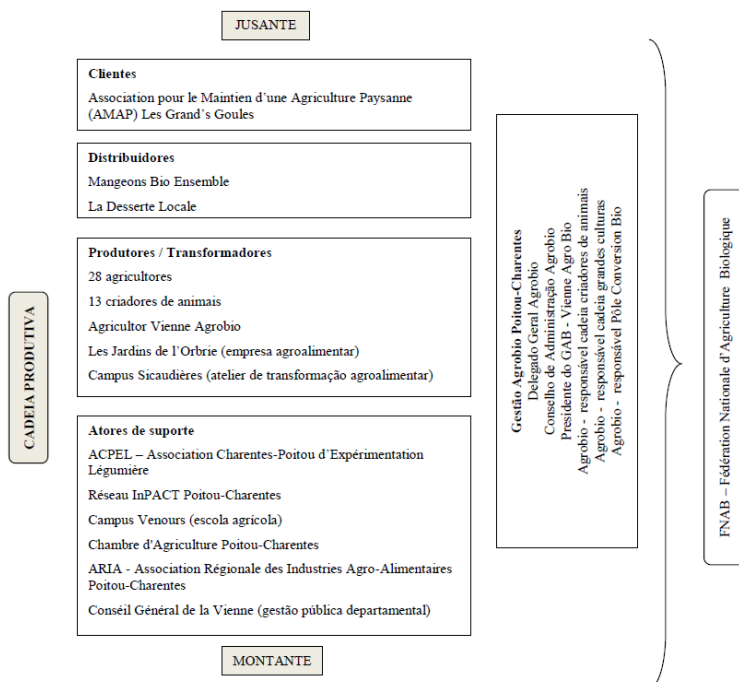
por fim, a identificar o crescimento da rede. Uma entrevista semi-estruturada, baseada nos resultados dos questionários, foi efetuada com um agricultor (Apêndice E). Uma entrevista não estruturada foi aplicada por telefone com o delegado geral do Agrobio, para obter informações sobre os tipos de atores da rede; e três entrevistas não-estruturadas foram feitas com organizações não pertencentes à rede. Para esses últimos entrevistados as questões objetivaram caracterizar sua atividade e identificar sua relação com o Agrobio. O tempo das entrevistas totalizou 800 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na sua totalidade. Cada entrevistado está devidamente caracterizado no capítulo da análise de dados.

- Questionário: Utilizou-se dois tipos questionários (Apêndices H, I, J) compostos por 30 perguntas abertas e fechadas. Um questionário foi destinado aos produtores focados na agricultura e o outro foi direcionado aos produtores cuja atividade principal era a criação de animais. O que difere nos dois questionários são as questões 5, 6 e 11 que visam a caracterização do respondente e da propriedade. As demais são iguais em ambos. As questões 1 a 12 caracterizam o respondente; as 13, 14 e 16 referem-se aos instrumentos de gestão; a questão 17 foca nas estratégias globais; as questões 17 a 28 concentram-se nas estratégias funcionais; a questão 29 preocupa-se com o crescimento; e a 30 verifica a satisfação dos produtores em relação a gestão da rede, buscando sugestões de melhoria. No Agrobio são 409 produtores aderentes. O questionário foi disponibilizado via Google Docs. Os produtores receberam, em duas ocasiões diferentes, via e-mail, o *link* com um texto explicativo. Quarenta e um (41) responderam ao referido instrumento.

- Observação: Participação em reunião do conselho de administração do Agrobio, visitação a uma agroindústria, visitação a agroindústria da instituição e ensino Campus Sicaudières, visitação a uma propriedade, visitação a feira Croissance Vert.

A Figura 17 apresenta instituições que foram fontes de coleta de dados utilizadas no estudo de caso francês.

Figura 17 - Atores pesquisados e recursos informacionais utilizados Agrobio



Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 3 relata o transcorrer das atividades desenvolvidas na fase de coleta de dados do estudo de caso Agrobio.

Quadro 3 - Atividades de pesquisa de campo no Groupement Régional Agricole Biologique (GRAB) – Agrobio Poitou-Charentes realizadas no período de 01/09 a 30/12/2014 na Université de Poitiers

Período	Atividades realizadas	Resultados obtidos
08 a 12/9	Refazer contato com o delegado geral do Agrobio Poitou-Charentes senhor Laurent Masseron.	Estabelecimento de colaboração.
18/9	Visita à sede do Agrobio localizada na cidade de Melle. Obtenção de informações iniciais por meio de entrevista	Obtenção de autorização para a pesquisa de campo. Obtenção de dados primários e secundários para a pesquisa.

Período	Atividades realizadas	Resultados obtidos
	não-estruturada com o delegado geral e de documentos do Agrobio. Informar sobre os objetivos e as necessidades da pesquisa.	
08 a 19/9	Submissão dos instrumentos de coleta de dados (questionários e roteiros de entrevista semi-estruturada) ao Prof ^o Christian Marcon.	Ajustes dos instrumentos. Instrumentos prontos para iniciar a pesquisa de campo.
19/9 a 03/11	A partir dos documentos obtidos do Agrobio iniciou-se a identificação dos atores da rede e de sua produção, a internet foi utilizada como suporte para essa tarefa.	Configuração da rede. Produtos elaborados. Classificação dos atores da rede por tipo de atividade.
26/9 a 17/12	Contato via e-mail e telefone com representantes dos tipos de atores para marcar as entrevistas.	Entrevistas agendadas.
16/10	Acompanhamento das atividades de distribuição de produtos de uma AMAP. Entrevista não-estruturada com o agricultor fornecedor.	Obtenção de informações relativas ao funcionamento da AMAP por meio de conversas, e observação, com os produtores e os consumidores presentes.
21 a 24/10	Contato com os gruppamentos de cada departamento para definir como o questionário será disponibilizado aos produtores. Decidiu-se que o questionário será enviado por e-mail junto com o informativo quinzenal encaminhado pelos departamentos. Elaboração do questionário para acesso <i>online</i> via Google Docs. Uma carta foi redigida explicando a pesquisa e disponibilizando os <i>links</i> para acesso aos questionários de acordo com a atividade do produtor: agricultor ou criador de	Viabilizar o envio dos questionários.

Período	Atividades realizadas	Resultados obtidos
	animais.	
27 a 28/10	Pré-teste do questionário com produtor.	Questionário testado e ajustado conforme retorno do produtor.
29/9	Envio dos questionários aos grupamentos departamentais para encaminhamento aos respectivos produtores.	Dados primários coletados.
3/11 a 30/12	Retorno dos questionários respondidos.	Obtenção de dados relativos às categorias: caracterização dos produtores, produtos elaborados, instrumentos estratégicos, instrumentos de integração, instrumentos contratuais, tomada de decisão, estratégias globais e funcionais e evolução da rede. Seleção de questões visando possíveis aprofundamentos por meio de entrevista com produtores.
18/11 a 29/12	Realização de entrevistas com a gestão da rede: responsável pelas <i>filière</i> criação de animais (18/11); responsável pela <i>filière</i> grandes culturas (17/12); responsável Polo de Conversão Bio e certificação (17/12); delegado geral do Agrobio (17/12); presidente do GAB Vienne (29/12).	Obtenção de dados relativos às categorias: instrumentos estratégicos, instrumentos de integração, instrumentos contratuais, tomada de decisão, estratégias globais e funcionais e evolução da rede.
29/9 a 9/12	Realização de entrevistas com outros atores da rede – exceto gestão e produtores: Acpel (8/10); AMAP (22/10); Chambre Regional d'Agriculture (24/10); Mangeons Bio Ensemble (7/11); Université de Poitiers (13/11); Conseil Général de La Vienne (17/11); Réseau Inpact (18/11); Association Régionale des Industries Agro-Alimentaires Poitou-Charentes – ARIA (8/12); Les	Obtenção de dados relativos às categorias: caracterização dos atores, produtos elaborados, instrumentos estratégicos, instrumentos de integração, instrumentos contratuais, tomada de decisão, estratégias globais e funcionais e evolução da rede.

Período	Atividades realizadas	Resultados obtidos
	Jardins de l'Orbrie (8/12).	
06/11	Entrevista não estruturada por telefone com o delegado geral do Agrobio para obter informações sobre os tipos de atores da rede, bem como solicitar ajuda para obter as entrevistas com atores já contatados os quais ainda não responderam a solicitação da entrevista.	Obtenção de informações sobre a configuração da rede e contatos para realizar as entrevistas.
07/11	Visita ao evento Croissance Verte.	Obtenção de informações sobre o mercado de produtos orgânicos na França.
18/11	Participação da reunião do conselho de administração da rede, observando os assuntos tratados e como as decisões são tomadas.	Obtenção de dados relativos às categorias: instrumentos estratégicos, instrumentos de integração, instrumentos contratuais, tomada de decisão, estratégias globais e funcionais e evolução da rede.
26/11	Solicitado aos GAB reenvio dos questionários aos agricultores, tendo em vista o baixo número de respondentes (32) até o momento.	Aumento do número de questionários respondidos.
01/12	Entrevista não-estruturada com a empresa La Desserte Locale.	Obtenção de informações sobre as atividades da empresa que atua na comercialização em circuito curto de produtos convencionais e orgânicos.
08/12	Entrevista não-estruturada com a escola de formação agrícola Campus Sicaudières. Visita ao atelier de transformação agroalimentar.	Conhecimento do funcionamento do atelier agroalimentar que oferece serviços de processamento de alimentos para pequenos produtores.
09/12	Entrevista não-estruturada com escola de formação agrícola Campus Venours .	Obtenção de informações relativas a cursos de formação no campo da produção orgânica.
29/12	Entrevista com agricultor.	Aprofundamento de respostas obtidas via questionário. Obtenção de dados relativos às categorias: caracterização dos

Período	Atividades realizadas	Resultados obtidos
		atores, produtos elaborados, instrumentos estratégicos, instrumentos de integração, instrumentos contratuais, tomada de decisão, estratégias globais e funcionais e evolução da rede.
29/12	Visita a uma propriedade de produção orgânica.	Conhecer as instalações e realizar observações a cerca das atividades de um produtor.

Fonte: Elaborado pela autora

Na coleta de dados da rede Ecovida no Brasil, utilizou-se as seguintes fontes:

- Documentos: *Websites* institucionais, material de divulgação como *folders* e cartilhas, material utilizado para capacitação, documentos internos da rede, documentos utilizados para a certificação.

- Registros em arquivos: Dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Brasil).

- Entrevistas: No estudo do Brasil foram realizadas 11 entrevistas semi-estruturadas com diferentes atores e gestão do NLC da Rede Ecovida (Apêndice A, B). Os roteiros compreendem questões direcionadas à caracterização do ator e sua relação com e dentro do Agrobio, identificar instrumentos de gestão e estratégias adotadas, e, por fim, identificar a evolução da rede; uma entrevista semi-estruturada com um agricultor da rede baseada nos resultados dos questionários (Apêndice G); uma entrevista semi estruturada com a coordenação do NLC para obter informações sobre os tipos de atores da rede e demais informações sobre o funcionamento da rede (Apêndice F).

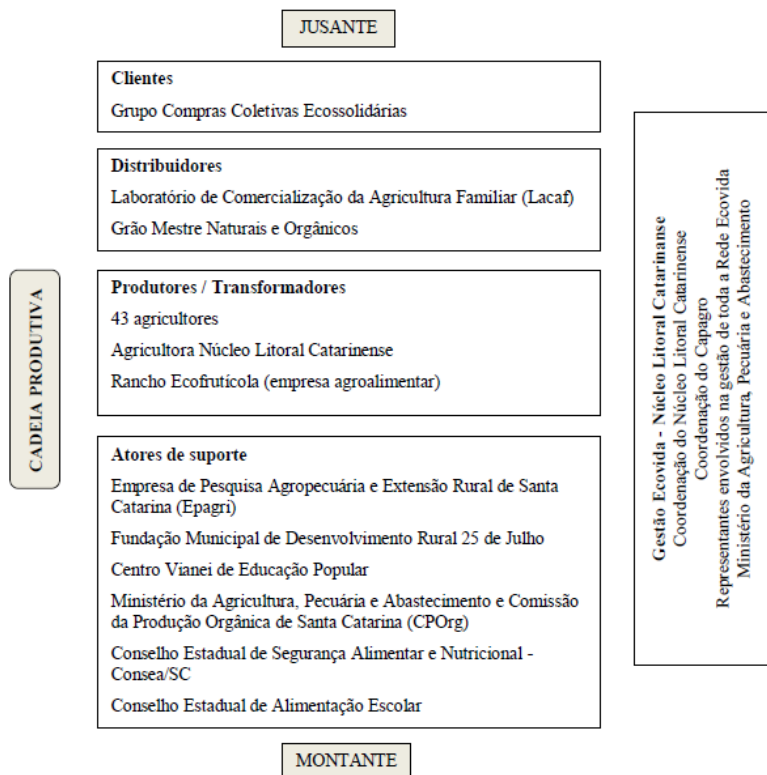
Uma entrevista foi realizada no período inicial da coleta de dados com a proprietária de uma loja de produtos naturais e orgânicos que revende, entre outros, produtos da Ecovida. Entretanto, foi verificado que o estabelecimento não participa efetivamente da rede, dessa forma foram aproveitadas informações obtidas a cerca do mercado de orgânicos. O tempo das entrevistas totalizou 950 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na sua totalidade. Cada entrevistado está devidamente caracterizado no capítulo da análise de dados.

- Questionário: Questionário (Apêndice H) composto por 30 perguntas abertas e fechadas. As questões 1 a 12 caracterizaram o respondente; as 13, 14 e 16 referem-se aos instrumentos de gestão; a questão 17 foca as estratégias globais; as questões 17 a 28 concentram-se nas estratégias funcionais; a questão 29 preocupa-se com o crescimento; e a 30 procura verificar a satisfação dos produtores em relação a gestão da rede, buscando sugestões de melhoria. No NLC tem 89 agricultores cadastrados. Os questionários impressos foram entregues aos responsáveis pelos grupos que os encaminharam aos agricultores de seu grupo. Os questionários respondidos totalizaram 43. Antes da entrega dos questionários, foi dada uma explicação sobre a pesquisa em uma reunião do núcleo.

- Observação: Participação em todas as quatro reuniões do NLC realizadas em 2015, visita de uma agroindústria, visita a propriedade de um agricultor, participação em oficina voltada para a formação de avaliador da conformidade na certificação participativa, participação do encontro anual do NLC em 2015, visita a feiras de produtores, visita ao box da Ceasa.

A Figura 18 apresenta instituições que foram fontes de coleta de dados utilizadas no estudo de caso brasileiro.

Figura 18 - Atores pesquisados e recursos informacionais utilizados Ecovida NLC



Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 4 relata o transcorrer das atividades desenvolvidas na fase de coleta de dados do estudo de caso Ecovida NLC.

Quadro 4 - Atividades de pesquisa de campo na Rede Ecovida de Agroecologia – Núcleo Litoral Catarinense realizadas no período de julho/2012 a dezembro/2015

Período	Atividades realizadas	Resultados obtidos
07/2012	Contato pessoal com o coordenador do Cepagro, Charles Lamb. Esta ONG era responsável pela coordenação do Núcleo	Estabelecimento de colaboração, obtenção de autorização para a pesquisa de campo e de algumas informações sobre a Ecovida.

Período	Atividades realizadas	Resultados obtidos
	Litoral Catarinense (NLC). Explicação dos objetivos da pesquisa e obtenção de autorização para realizá-la.	
10/06/2014	Realização de entrevista semi-estruturada realizada com o coordenador do Cepagro.	Obtenção de dados primários e secundários para a pesquisa.
06/2014	Submissão dos instrumentos de coleta de dados (questionário e roteiros de entrevista semi-estruturada) ao Prof ^o Nelson Casarotto Filho.	Ajustes realizados. Instrumentos prontos para iniciar a pesquisa de campo.
01 a 25/02/2015	A partir dos documentos obtidos da Ecovida iniciou-se a identificação dos tipos de atores da rede.	Classificação dos atores da rede por tipo: gestão; agricultores (associações, cooperativas); organizações de assessoria em agroecologia (ONGs ou outras); consumidores e suas organizações (associações de moradores, cooperativas de consumo etc...); pessoas e organizações comprometidas com a agroecologia; processadores e comerciantes de alimentos orgânicos (microempresa); famílias de moradores/trabalhadores urbanos.
26/02/2015	A partir dos tipos de atores identificados, foi solicitado ao coordenador do Cepagro indicar nomes de atores representativos dos referidos tipos dentro do NLC.	Configuração da rede. Nomes e contatos de possíveis organizações a serem entrevistadas.
12/03/2015	Participação da reunião do NLC com representantes dos grupos na propriedade de um dos agricultores, na cidade de Imbuia.	Coleta de dados por meio de observação. O acompanhamento da reunião permitiu obter informações de como os encontros do núcleo acontecem, como os integrantes se relacionam, da tomada de decisão,

Período	Atividades realizadas	Resultados obtidos
		e ainda foi possível identificar assuntos relevantes discutidos.
12/03/2015	Submetido o questionário a coordenadora do NLC para sua validação, tendo em vista que a mesma é também agricultora.	Questionário validado para aplicação.
12 a 30/3/2015	Contato com a coordenação atual do NLC, Claudete Ponath com o intuito solicitar indicação de nomes de atores representativos dos referidos tipos dentro do NLC.	Configuração da rede. Nomes e contatos de possíveis organizações a serem entrevistadas.
16/03 a 06/11/2015	Contato via e-mail e telefone com representantes dos tipos de atores para marcar as entrevistas.	Entrevistas agendadas.
9/04/2015	Participação da formação sobre certificação participativa do NLT com representantes dos grupos na propriedade de um dos agricultores, na cidade de Joinville. Participação de visita de avaliação da conformidade por certificação participativa na propriedade de um agricultor.	Coleta de dados por meio de observação da visita de avaliação da conformidade por certificação participativa e da formação realizada por representante do Ministério da Agricultura e da coordenação do núcleo.
31/03 a 12/05/2015	Realização de entrevistas com outros atores da rede – exceto gestão e produtores: Epagri de Major Gercino (6/4); Rancho Ecofrutícula (6/4); Prefeitura de Joinville – Fundação 25 de Julho (10/4); Grupo de Compras Coletivas Ecosolidárias (14/4);	Obtenção de dados relativos às categorias: caracterização dos atores, produtos elaborados, instrumentos estratégicos, instrumentos de integração, instrumentos contratuais, tomada de decisão, estratégias globais e funcionais e evolução da rede.

Período	Atividades realizadas	Resultados obtidos
	Centro Viane (16/4); Conselho Estadual de Alimentação Escolar (17/4); Conselho Segurança Alimentar e Nutricional de SC (17/4); Ministério da Agricultura (7/5); Lacaf (12/5).	
31/03/2015	Realização de entrevista com empresa varejista de produtos orgânicos, inclusive da Rede Ecovida: Grão Mestre Naturais e Orgânicos.	Obtenção de dados sobre o mercado de produtos orgânicos.
10/04 a 06/8/2015	Entrega dos questionários impressos aos representantes dos grupos para encaminhamento aos respectivos produtores. Somente um tipo de questionário foi utilizado, pois não existem produtores que trabalham com a criação de animais.	Coleta de dados dos produtores.
18/6/2015	Participação da reunião do NLC e de uma oficina na cidade de Jaraguá do Sul.	Coleta de dados por meio de observação. O acompanhamento da reunião permitiu obter informações de como os encontros do núcleo acontecem, como os integrantes relacionam-se, da tomada de decisão, e ainda foi possível identificar assuntos relevantes discutidos. Informação sobre a certificação participativa.
18/06/2015	Visita a uma propriedade de produção orgânica.	Conhecer as instalações e realizar observações a cerca das atividades de um produtor.
06/08/2015	Participação da reunião do NLC na cidade de Florianópolis.	Coleta de dados por meio de observação. O acompanhamento da reunião permitiu obter informações de como os encontros do núcleo acontecem, como os integrantes relacionam-se, da tomada de

Período	Atividades realizadas	Resultados obtidos
		decisão, e ainda foi possível identificar assuntos relevantes discutidos pelo NLC.
09/09/2015	Participação do Encontro Anual do Núcleo Litoral Catarinense na cidade de Imbuia	Coleta de dados por meio de observação.
06/08 a 09/09/2015	Recebimento dos questionários respondidos.	Obtenção de dados relativos às categorias: caracterização dos produtores, produtos elaborados, instrumentos estratégicos, instrumentos de integração, instrumentos contratuais, tomada de decisão, estratégias globais e funcionais e evolução da rede. Seleção de questões visando possíveis aprofundamentos por meio de entrevista com produtores.
22 e 29/10/2015	Realização de entrevista com a gestão da rede: coordenadora do NLC.	Obtenção de dados relativos às categorias: instrumentos estratégicos, instrumentos de integração, instrumentos contratuais, tomada de decisão, estratégias globais e funcionais e evolução da rede.
29/10 e 12/12/2015	Realização de entrevista com agricultora.	Aprofundamento de respostas obtidas via questionário. Obtenção de dados relativos às categorias: caracterização dos atores, produtos elaborados, instrumentos estratégicos, instrumentos de integração, instrumentos contratuais, tomada de decisão, estratégias globais e funcionais e evolução da rede.

Fonte: Elaborado pela autora

3.2.3 Análise de dados empíricos

A definição das categorias de análise dos dados é fruto da revisão da literatura. Os Quadros 5 e 6 compreendem as categoria de análise de dados voltadas para as estratégias globais e funcionais.

As categorias de análise dos dados empíricos foram compostas por dois grupos: um denominado caracterização e outro chamado gestão e estratégias. O grupo caracterização consiste nas seguintes categorias:

- Configuração das redes.
- Produtos elaborados.
- Caracterização dos produtores/outros atores.

O segundo grupo de categorias – gestão e estratégias - é formado pelas categorias:

- Instrumentos estratégicos.
- Instrumentos de integração.
- Instrumentos contratuais.
- Instrumentos de tomada de decisão.
- Evolução da rede.
- Estratégias globais classificadas da seguinte forma: (1) estratégias quanto à competitividade; (2) estratégias quanto ao produto/mercado; e (3) estratégias quanto à utilização dos meios (CASAROTTO FILHO, 2010; PORTER, 1991; AACKER, 2001), conforme demonstrado no Quadro 5.
- Estratégias funcionais nas atividades da cadeia de valores: estratégias classificadas em certas atividades da cadeia de valores emergiram sub-categorias de análise (Quadro 6).

Quadro 5 - Categorias de análise de conteúdo estratégias globais

Categorização das estratégias globais	Tipo de estratégia
Estratégias quanto à competitividade	Liderança de custo, a empresa participando como fornecedora de uma rede <i>top-down</i> Diferenciação/flexibilidade e liderança de custo, a empresa participando de redes de empresas flexíveis
Estratégias quanto ao produto/mercado	Crescimento em produtos-produtos e mercados existentes Desenvolvimento de produto para o mercado existente Desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes Diversificação envolvendo novos produtos e novos mercados Integração vertical
Estratégias quanto à utilização dos meios	Investimento Manutenção

Categorização das estratégias globais	Tipo de estratégia
	Desinvestimento

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão da literatura

Quadro 6 - Categorias de análise de conteúdo estratégias funcionais

Tipo de atividade	Denominação da atividade	Sub-categoria de análise
Operação	Marketing	Canais de distribuição e vendas Conceito e desenvolvimento de produto Relacionamento com clientes Planejamento da venda
	P&D	Não tem
	Logística de aquisição	Não tem
	Logística de distribuição	Não tem
	Produção	Processo produtivo e certificação Informações obtidas e compartilhadas Insumos Processamento de produtos
Infraestrutura	Recursos humanos	Capacitação Relacionamento
	Qualidade	Não tem
	Planejamento	Não tem
	Gestão financeira	Não tem

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão da literatura

Conforme indicado por Miles e Huberman (1994) e Yin (2010) certas manipulações analíticas foram adotadas. Elaborou-se uma matriz das categorias na qual as evidências do estudo de caso foram sendo alocadas. A partir de então foi se observando a frequência dos diferentes eventos.

Dentre as estratégias analíticas gerais propostas por Yin (2010) utilizou-se as questões iniciais de pesquisa e o uso de dados qualitativos e quantitativos. As questões iniciais de pesquisa deram origem aos objetivos os quais foram calcados na revisão da literatura. Os dados

qualitativos permaneceram centrais ao estudo de caso, mas dados quantitativos também foram coletados com os agricultores, ampliando a cobertura dos elementos pesquisados.

Considerando-se as técnicas analíticas para estudo de caso apresentadas por Yin (2010), adotou-se o modelo lógico e a síntese cruzada dos casos. Como técnica analítica, o uso de modelos lógicos consiste em combinar eventos empiricamente observados com eventos teoricamente previstos. Neste caso, as estratégias globais e funcionais, bem como os componentes do elemento gestão na formação de redes organizacionais de cooperação compõem os eventos teoricamente previstos, os quais formam as categorias de análises aqui propostas. A coleta e análise de dados foram direcionadas para tais categorias, gerando assim o modelo lógico do nível organizacional.

A matriz das categorias de análise foi utilizada para cada caso específico, em seguida realizou-se a síntese cruzada dos casos, extraindo-se as estratégias utilizadas em ambos os casos. As informações resultantes dessa síntese foram utilizadas na construção do esquema teórico-conceitual.

3.2.4 Compartilhamento

A estrutura ilustrativa para a composição do estudo de caso utilizada foi a analítica linear (YIN, 2010). Esta é uma abordagem padrão para relatórios de pesquisa, da qual consta inicialmente o problema a ser estudado, além de uma revisão da literatura anterior relevante.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS TEÓRICOS

Os dados teóricos (artigos científicos) foram analisados de forma qualitativa. Para isso realizou-se a análise de conteúdo dos artigos tendo como base as categorias de análise também utilizadas na análise dos dados empíricos, apresentadas nos Quadros 5 e 6.

A partir dos 451 artigos iniciais (Tabela 1), efetuou-se a leitura dos títulos e resumos dos 195 artigos disponíveis a fim de selecionar os que possuíam relação com o tema estudado – redes de empresas no contexto da agricultura orgânica. Selecionou-se 74 artigos que deveriam atender aos seguintes requisitos: tratar de agricultura orgânica e de rede de produtores. Dessa triagem extraíu-se 4 artigos da base de dados nacional e 29 artigos das bases internacionais. Por fim, nos 33 artigos

selecionados realizou-se uma análise com o intuito de levantar as denominações das redes, os produtos envolvidos, os objetivos e o tipo do estudo, além de identificar estratégias funcionais e globais utilizadas pelas referidas redes.

A análise da literatura foi realizada em três etapas:

- A primeira análise voltou-se ao tipo do estudo – teórico ou empírico – e aos objetivos propostos. De acordo com o enfoque principal do artigo, os objetivos foram classificados em (sub categorias emergentes da análise): certificação, comercialização, comunicação, gestão, produção e social. Levantamento das denominações das redes, localização e produtos envolvidos.

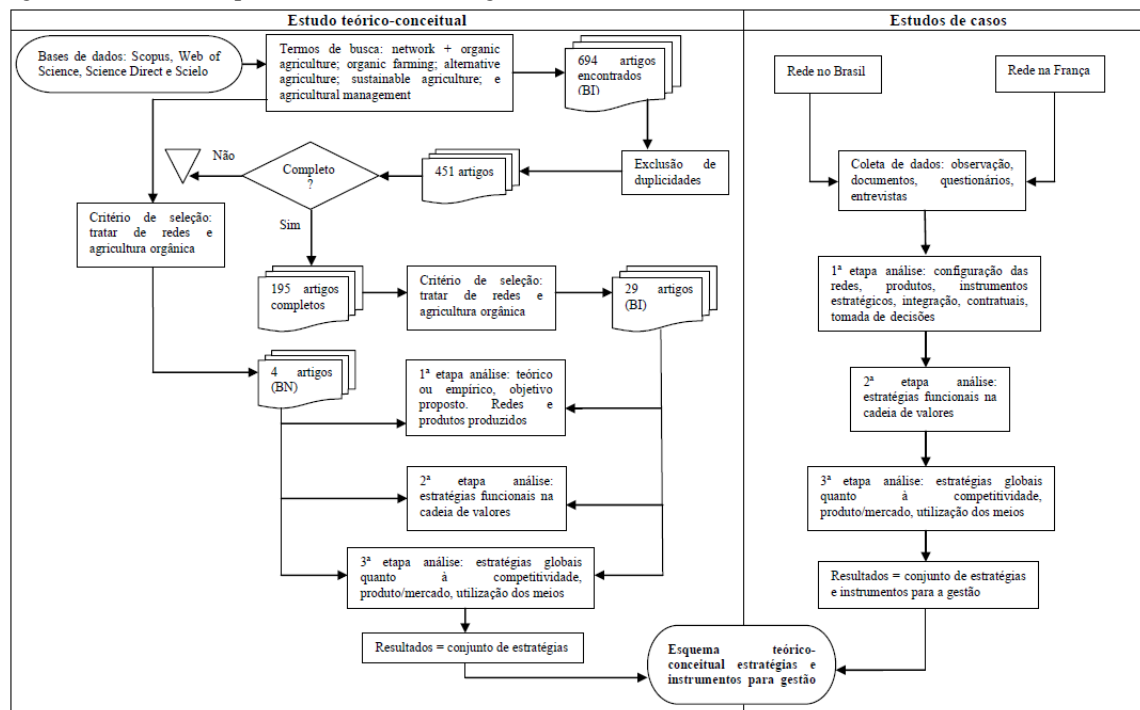
- Na segunda etapa da análise de conteúdo, identificou-se e classificou-se as estratégias globais da seguinte forma: (1) estratégias quanto à competitividade; (2) estratégias quanto ao produto/mercado; e (3) estratégias quanto à utilização dos meios (CASAROTTO FILHO, 2010; PORTER, 1991; AACKER, 2001), conforme demonstrado no Quadro 5.

- A terceira tem por base a cadeia de valores. Foram detectadas as estratégias funcionais utilizadas pelas redes em atividades da cadeia de valores. Dentro de algumas atividades surgiram sub categorias de análise (Quadro 6).

A Figura 19 demonstra a síntese dos procedimentos metodológicos.

Com o intuito de identificar e analisar as estratégias utilizadas pelas redes de pequenos produtores que atuam na agricultura orgânica, o capítulo seguinte apresenta trabalhos que abordam esse tema.

Figura 19- Síntese dos procedimentos metodológicos



(BI) Bases de dados internacionais Scopus, Web of Science, Science Direct

(BN) Base de dados nacional Scielo

Fonte: Elaborado pela autora

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS TEÓRICOS

Este capítulo apresenta e analisa os artigos encontrados e selecionados a partir das bases de dados os quais compõem o estudo teórico-conceitual. Compreende a análise de conteúdo dos artigos selecionados, tendo como foco a 1ª etapa: tipo, objetivo do estudo e especificação da rede estudada; a 2ª etapa: estratégias funcionais a partir da cadeia de valores; e a 3ª etapa: estratégias globais. Os resultados aqui encontrados fazem parte do esquema teórico-conceitual do capítulo 6.

4.1 ARTIGOS ENCONTRADOS E ANALISADOS NAS BASES DE DADOS

Na busca inicial nas bases de dados foram identificados 694 artigos, após a exclusão das duplicidades restaram 451. A Tabela 1 apresenta a distribuição dos artigos ao longo dos anos. Observa-se que as publicações apresentam maior crescimento a partir de 2005, isso denota que o interesse pelo tema pesquisado é recente e possui certa relevância. Na Tabela 2 constam as revistas que mais apresentaram publicações sobre o tema pesquisado com destaque para o periódico *Journal of Rural Studies*.

Tabela 2 - Distribuição das publicações ao longo dos anos (*) Até julho

Ano	Quantidade
1988	1
1992	1
1993	2
1994	2
1995	2
1996	2
1997	13
1998	7
1999	14
2000	10
2001	8
2002	10

Ano	Quantidade
2003	13
2004	9
2005	25
2006	35
2007	28
2008	50
2009	45
2010	40
2011	55
2012	50
2013*	29

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 3 - Quantidade de publicação nas principais revistas

Revista	Quantidade
Journal of Rural Studies	16
Agricultural Systems	11
Journal of Sustainable Agriculture	10
Agriculture and Human Values	8
Pakistan Journal of Biological Sciences	8
Sociologia Ruralis	8
Journal of Applied Sciences	7
Journal of Environmental Management	7
Renewable Agriculture and Food Systems	7
Agriculture, Ecosystems and Environment	6
Food Policy	6
Asian Journal of Plant Sciences	5
Computers and Electronics in Agriculture	5
Environmental Management	5
Environmental Monitoring and Assessment	5

Revista	Quantidade
Journal of Biological Sciences	5
Rural Sociology	5

Fonte: Elaborado pela autora

4.2 ESTRATÉGIAS EM REDES DE PEQUENAS EMPRESAS NO CONTEXTO DA AGRICULTURA ORGÂNICA – ANÁLISE DE DADOS TEÓRICOS

Esta seção apresenta a análise, composta por três etapas, dos artigos selecionados nas bases de dados os quais obedeceram aos critérios de seleção e análise definidos nos procedimentos metodológicos.

4.2.1 Análise de artigos – 1ª etapa: tipo, objetivo do estudo e especificação da rede estudada

O Quadro 7 resume as referências dos 33 trabalhos selecionados, bem como seus respectivos objetivos e o tipo do estudo - de cunho teórico ou empírico. Entende-se aqui como teórico, aqueles que utilizam somente dados secundários; já os empíricos, além do referencial teórico, analisam dados primários.

Quadro 7- Artigos selecionados para análise de conteúdo – tipo e objetivos

Referência	Tipo do trabalho: teórico ou empírico	Objetivo
Blanc, 2009	Empírico	Diante da comercialização de produtos orgânicos em grandes redes de supermercados, o trabalho objetiva verificar se a agricultura familiar pode se beneficiar a partir do desenvolvimento desses circuitos de comercialização "convencionais" no setor orgânico
Chohin-Kuper, Kemmoun, 2010	Empírico	Confrontar os 10 critérios do comércio justo (World Fair Trade Organization) com a realidade local do grupo de produtores de azeite de oliva do "Femmes du Rif"
Dantsis, Loumou,	Empírico	Investigar a interação da agricultura orgânica com o complexo agro-industrial

Referência	Tipo do trabalho: teórico ou empírico	Objetivo
Giourga, 2009		
David et al., 2010	Empírico	Analisar as estratégias e flexibilidade de fazendas orgânicas confrontado, ao longo do tempo, com as mudanças técnicas, regulatórias, econômicas e também sociais, impostas especificamente sobre agricultura orgânica e de modo mais geral sobre a agricultura
Demiryurek, 2010	Empírico	Analisar os sistemas de informação agrícola e as redes de comunicação em produtores de avelãs orgânicas e convencionais na província de Samsun Turquia
Finatto, 2008	Empírico	Traçar um perfil da produção de base agroecológica no município de Pelotas/RS, fazendo uma caracterização geral da mesma, identificando sua situação e importância enquanto estratégia produtiva para os agricultores familiares do município
Fonte, 2008	Empírico	Examinar a dinâmica do conhecimento na valorização da gastronomia local, com base nos resultados do projeto Corason (abordagem cognitiva para o desenvolvimento rural sustentável, a dinâmica do perito e do conhecimento leigo)
Freidberg, Goldstein (2011)	Empírico	Descrever uma tentativa de desenvolvimento de redes de alimentos alternativos. Um esquema de cesta (<i>box scheme</i>) lançado pelo Instituto de Agricultura Orgânica Quênia, em 2007, teve como objetivo conectar os pequenos agricultores orgânicos aos consumidores em Nairobi, capital do país
Furman et al., 2011	Empírico	Verificar como os agricultores orgânicos da Geórgia acessam e utilizam os serviços de informação climática
Gómez Tovar et al., 2005	Empírico	Analisar as duas formas de certificação que a agricultura orgânica mexicana utiliza. Nos pequenos agricultores indígenas do sul do México a certificação é baseada em extensa revisão de documentos, inspeções de grupo e avaliação da capacidade na exploração para a

Referência	Tipo do trabalho: teórico ou empírico	Objetivo
		produção de insumos orgânicos. Mais recentemente, os grandes produtores do agronegócio mexicano do norte implementaram certificações baseadas em testes laboratoriais e avaliação dos insumos adquiridos
Holloway et al., 2006	Empírico	Concentra-se em um estudo de caso de uma "alternativa" rede de alimentos localizada no Parque Nacional de Abruzzo, na Itália, para explorar como as idéias de gestão agrícola sustentável podem ser expressas através de entendimentos mais amplos de desenvolvimento de redes preocupadas com economias e sociedades locais, alta especialização em produtos alimentares de qualidade, determinadas práticas "tradicionais" agrícolas e animais, bem como a ecologia de uma paisagem cultivada
Jarosz, 2008	Empírico	Identificar dois processos <i>place-based</i> (urbanização e reestruturação rural) que tanto promovem como restringem o surgimento e desenvolvimento de redes de alimentos alternativos
Kohler, Léna e Marchand, 2011	Empírico	Examinar a falência da Associação dos Produtores Alternativos de Ouro Preto do Oeste, em Rondônia, buscando identificar elementos estruturantes e explicativos das relações entre atores locais e evidenciando seus próprios quadros interpretativos
Kumbamu, 2009	Empírico	Explora e analisa a organização e o funcionamento do subalterno camponês <i>sanghams</i> (associações grassroot dos pobres) e suas estratégias na construção de comunidades locais e autônomas que desafiam o processo de globalização neoliberal em geral e da mercantilização da agricultura e alimentação, em particular. Também examina se as comunidades autônomas de base local podem sobreviver e crescer em um mundo cada vez mais globalizante
Lobley, Butler e Winter, 2013	Empírico	Baseando-se em uma abordagem de métodos mistos, este trabalho caracteriza os mercados nacionais, regionais e locais de alimentos

Referência	Tipo do trabalho: teórico ou empírico	Objetivo
		orgânicos a partir da perspectiva da oferta. Identifica as orientações do mercado local, regional e nacional e considera a concentração de canais de comercialização, utilizando o Índice de Herfindahl-Hirschman
Makita, 2012	Empírico	Explora a confluência de comércio justo e iniciativas da produção orgânica sob a prevalência de algodão Bt na Índia, utilizando como tese a convencionalização e um quadro interpretativo do Guthman para a agricultura orgânica no contexto do Norte
Marsden e Smith, 2005	Empírico	Analisar a importância das redes de alimentos especializados na formação de respostas locais/regionais para o aprofundamento da crise na agricultura da União Europeia, e avaliar se tais redes de base regional/local têm a capacidade de contribuir para o desenvolvimento rural mais sustentável
Milestad et al., 2010	Empírico	Explorar as relações sociais entre os produtores de alimentos e como os termos "local" e "orgânico" são expressos, detalhando como os produtores descrevem qualidades de suas relações intra-rede, como eles entendem 'local' e como eles estão conectados dentro do sistema alimentar
Mount, 2012	Teórico	Ampliar a discussão, questionando as formas pelas quais o desenvolvimento de escala pode afetar a percepção e a legitimidade dos sistemas de alimentação local e dificultar a capacidade de gerar e capturar o valor acrescentado da comida local. No cerne desta investigação é feita uma análise de três conceitos familiares, muitas vezes usados para representar a fonte das qualidades intangíveis e seu valor agregado e, portanto, a base da governança dos sistemas de alimentação local: reconexão, troca direta, e objetivos e valores compartilhados
Nelson et al., 2010	Empírico	Explorar algumas das limitações do modelo de certificação participativa e apresentar o caso do México onde um exemplo de como uma forma

Referência	Tipo do trabalho: teórico ou empírico	Objetivo
		alternativa de certificação participativa emergiu
Radomsky e Leal, 2012	Empírico	Analisar o contexto internacional do regime de propriedade intelectual sobre a biodiversidade e a produção de conhecimento; e examinar as ações realizadas por agricultores que participam da Rede Ecovida de Agroecologia para criarem formas alternativas de gerenciamento de conhecimentos para produzir sementes “livres”
Sage, 2003	Empírico	Apresentar a importância do respeito mútuo como uma dimensão não-econômica das relações pessoais entre produtores, consumidores e outros que compõem uma boa rede de alimentação alternativa no sudoeste da Irlanda
Sage, 2012	Empírico	Usando dados de uma pesquisa de 2007 de produtores orgânicos certificados, o presente trabalho visa demonstrar empiricamente quais fatores influenciam os produtores a participar de mercados de venda direta aos consumidores
Santos e Chalub-Martins, 2012	Empírico	O que acontece quando consumidores e produtores agroecológicos adotam uma prática econômica alternativa ao consumo convencional? O presente artigo analisa e qualifica as comunidades “aprendentes” existentes no âmbito desse tipo de prática econômica
Selfa e Qazi, 2005	Empírico	Examinar duas regiões agrícolas industriais na zona rural do Estado de Washington Central. Agricultores nestes municípios têm tentado diversificar o processamento em larga escala, voltando-se a produtos orgânicos para determinado nicho de mercado e produtos orgânicos destinados a mercados de agricultores populares em Seattle. Tais estratégias invocam a questão: "Como são definidas as redes agroalimentares “locais” social e geograficamente?
Shreck, 2005	Empírico	Considerar os vários níveis em que as alternativas de comércio justo operam a fim de identificar as diferentes formas de ação social com as quais o movimento se envolve e para esclarecer onde potenciais contra-hegemônicas

Referência	Tipo do trabalho: teórico ou empírico	Objetivo
		do movimento estão sendo realizadas
Tencati e Zsolnai, 2012	Teórico	Analisar o movimento <i>Slow Food</i> e a utilização de recentes contribuições teóricas e empíricas em ciências do comportamento e psicologia, apoiando o modelo empresarial cooperativo como uma alternativa aos modelos de negócios tradicionais vigentes
Trauger, 2007	Empírico	Empregar uma abordagem cultural-econômica para a compreensão das estratégias do modelo de trabalho empregadas por uma cooperativa de comercialização orgânica em uma comunidade rural do centro-sul da Pensilvânia
Trauger, 2009	Empírico	Examinar a "agência" articulada por agricultores e ativistas na comunidade de agricultura sustentável na Pensilvânia para explorar rupturas no sistema de alimentação convencional e desenvolver novas formas de fornecimento de alimentos nas economias locais. O termo agência emerge de coletividades e suas relações, segundo a Teoria Ator-Rede.
Warner, 2008	Empírico	Defender a ideia de que a agroecologia não pode ser transferida como tecnologia, mas deve ser estendida através de redes de aprendizagem social participativa
Zahm et al., 2008	Empírico	Aplicar o método IDEA (<i>Indicateurs de Durabilité des Exploitations Agricoles</i>), utilizando algumas adaptações. Com base em 41 indicadores de sustentabilidade abrangendo as três dimensões da sustentabilidade, esse método foi concebido como uma ferramenta de auto-avaliação, não só para os agricultores, mas também para os formuladores de políticas de apoio à agricultura sustentável
Zanasi e Venturi, 2009	Empírico	Analisar como a coesão social, a confiança e o relacionamento mútuo de mercado caminham ao longo da cadeia de suprimento; e explicar a interação entre a certificação orgânica participativa e o desenvolvimento nas comunidades rurais
Zanoli,	Empírico	Realizar uma análise de cenário quanto ao futuro

Referência	Tipo do trabalho: teórico ou empírico	Objetivo
Gambelli e Vairo, 2012		desenvolvimento do mercado de alimentos orgânicos na Europa

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos artigos selecionados

Dos 33 artigos analisados somente dois trabalhos são teóricos, nesse campo de estudo o predomínio é de trabalhos empíricos. Ao analisar os objetivos apresentados, constata-se que o desenvolvimento social permeia todos os artigos em alguma medida. Buscou-se verificar qual a temática predominante nos mesmos, alguns estudos tratavam mais de uma temática. Sendo assim foi possível observar que a certificação para produtos orgânicos foi foco de 3 trabalhos, a comercialização de 13, a comunicação entre os integrantes da rede totalizou 5, aspectos voltados para a gestão de redes 7, a produção (exceto certificação) 5, e os estudos com enfoque puramente em questões sociais somaram 2.

Outro ponto importante é a especificação da rede estudada, bem como o seu país de origem. Na maioria dos casos as redes são formalmente constituídas, sendo identificadas por uma nomenclatura, alguns estudos envolveram mais de uma rede, e outros as identificam genericamente como *local food systems* (LFS) – sistemas de alimentos locais. Os LFS procuram reordenar e encurtar cadeias de *commodities* para estimular os mercados locais, melhorar a disponibilidade de alimentos de qualidade, aumentar interações diretas entre produtores e consumidores e geralmente contribuem para o desenvolvimento rural (JAROSZ 2008; DAVIES 2002; MURDOCH, 2000).

As redes encontradas foram:

- Associação dos Produtores Alternativos de Ouro Preto do Oeste/RO (Brasil).
- Association of Cotton Farmers (Índia).
- Cahir Farmer Market in Tipperary (Irlanda), Skye and Lochalsh Horticultural Development Association in Scotland (Escócia), Eldrimner (Suécia), Netzwerk Vorpommern (Alemanha).
- Cooperativa Sul Ecológica – Pelotas/RS (Brasil).
- Cork Slow Food Convivium, Cork Free Choice Consumers Group, Growing Awareness (Irlanda).
- Deccan Development Society (Índia).
- Georgia Organics (EUA).

- Graig Farm (Reino Unido), Fundação Waddengroup (Países Baixos).
- Groupement d'intérêt Économique Femmes du Rif (Marrocos).
- Hora e Arte, Associação de Produtores Organicos de Verava, Associação dos Produtores Unificados – São Paulo/SP (Brasil).
- Kenya Institute of Organic Farming (Kênia).
- Local food systems (Abruzzo-Itália).
- Local food systems (México).
- Local food systems (França).
- Local food systems (Inglaterra e País de Gales).
- Local food systems (Turquia).
- Local food systems (Washington-EUA).
- National Park (Itália).
- Republica Dominicana (Azua Valley).
- Rede Ecovida - Oeste/SC (Brasil).
- Skye and Lochalsh Horticultural Development Association in Scotland (Escócia).
- Slow Food.
- The Mexican Network of Organic Markets, Chapingo Organic Market (México).
- Trocas Verdes – Campinas/SP (Brasil).
- Tuscarora Organic Growers (Pennsylvania-EUA).
- Uma rede local de cereais e pães (Áustria).
- Union of Organic, Producers in Northern (Grécia).
- Women's Agricultural Network (EUA).

Quanto aos produtos envolvidos, além de frutas, e produtos hortícolas que comumente são produzidos por esse tipo de rede, verificaram-se diversos produtos, a saber:

- Alimentos processados: xarope, compota, azeite de oliva, vinho, chá, suco de laranja, molho, sorvete, pão e outros produtos da panificação, óleo, presunto, salsicha, salame;
- produtos lácteos: leite e queijo de vaca, leite e queijo de ovelha, iogurte, creme;
- cereais, nozes, avelã, alho, palmito, batata;
- plantas aromáticas e medicinais, grama, painço;
- ovos, mel;
- sementes;
- feijão, café, milho, gergelim, hibisco, chocolate, cana de açúcar;
- madeira, lã, algodão;
- peixe, gado, frango, ovelha, cordeiro, veado, búfalo;

- produtos de limpeza biodegradáveis e cosméticos, artefatos artesanais, jóias; e
- agro-turismo (visita à fazenda, hospedagem, restaurante, atividades educacionais).

4.2.2 Análise de artigos – 2ª etapa: estratégias funcionais a partir da cadeia de valores

Das pesquisas que compreendem estratégias em redes de empresas voltadas à agricultura orgânica no Brasil, constantes na base de dados Scielo, selecionou-se quatro artigos empíricos. Observa-se que as atividades relacionadas ao marketing são as que possuem maior destaque na adoção de estratégias, embora o número de trabalhos não seja significativo.

O conjunto de artigos selecionados nas bases de dados internacionais soma 29. Tal análise demonstrou que existem estudos compreendendo diferentes atividades da cadeia de valores, nas quais estratégias funcionais puderam ser identificadas (Quadro 8). Cabe destacar que a cadeia de valores é composta por 9 atividades, e o máximo encontrado em um mesmo estudo foi a abrangência de 6 atividades, seguidos por 5 estudos com 5 atividades, outrossim, a maioria dos estudos relacionados englobam mais de uma atividade da cadeia de valores. Nota-se que as atividades de marketing foram as mais encontradas (29 trabalhos), seguidas das de produção (17 trabalhos), sendo que essas, a partir de teorias sobre redes de empresas flexíveis, possuem menor possibilidade de serem feitas de forma compartilhada. Entretanto, no caso de redes de empresas voltadas à agricultura orgânica, a análise da literatura demonstra diversas possibilidades nesse sentido. A terceira atividade mais encontrada foi recursos humanos (11), seguida de qualidade (8), gestão financeira (6), P&D e planejamento apareceram cada um em 5 estudos, logística de aquisição (4) e, por fim logística de distribuição (3).

Quadro 8- Análise de conteúdo dos artigos selecionados nas bases de dados – 2ª etapa

Referência	CADEIA DE VALORES									TOTAL
	Operação					Infraestrutura				
	M K T	P & D	Logística aquisição	Logística distribuição	Produção	Recursos Humanos	Qualidade	Planejamento	Gestão financeira	
Blanc, 2009	1		1	1	1	1				5
Chohin-Kuper, Kemmoun, 2010	1				1					2
Dantis, Loumou, Giourga, 2009	1									1
David et al., 2010	1		1		1		1		1	5
Demieryurek, 2010	1		1		1		1	1		5
Finatto, 2008	1									1
Fonte, 2008	1				1		1			3
Freidberg,	1				1	1	1			4

Referência	CADEIA DE VALORES									TOTAL
	Operação					Infraestrutura				
	M K T	P & D	Logística aquisição	Logística distribuição	Produção	Recursos Humanos	Qualidade	Planejamento	Gestão financeira	
Goldstein (2011)										
Furman et al., 2011	1				1	1		1		4
Gómez Tovar et al., 2005	1				1		1			3
Holloway et al., 2006	1				1					2
Jaros, 2008	1				1					2
Kohler, Léna e Marchand, 2011	1							1	1	3
Kumbamu, 2009	1	1			1	1			1	5
Lobley, Butler e Winter,	1				1					2

Referência	CADEIA DE VALORES									TOTAL
	Operação					Infraestrutura				
	MKT	P & D	Logística aquisição	Logística distribuição	Produção	Recursos Humanos	Qualidade	Planejamento	Gestão financeira	
2013										
Makita, 2012	1		1		1	1			1	5
Marsden e Smith, 2005	1	1			1	1		1	1	6
Milestad et al., 2010	1				1	1			1	4
Mount, 2012	1									1
Nelson et al., 2010	1				1	1	1			4
Rado msky e Leal, 2012		1								1
Sage, 2003	1									1
Sage, 2012	1									1
Santos e Chalub-Martins,	1			1						2

Referência	CADEIA DE VALORES									TOTAL
	Operação					Infraestrutura				
	M K T	P & D	Logística aquisição	Logística distribuição	Produção	Recursos Humanos	Qualidade	Planejamento	Gestão financeira	
, 2012										
TOTAL	29	5	4	3	17	11	8	5	6	88

Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar as estratégias funcionais adotadas pelas redes de empresas, observa-se que embora os artigos indiquem as redes envolvidas no estudo, é possível perceber que em muitos casos são analisadas as práticas individuais de atores da rede e não a rede como um todo. Tal posicionamento é defendido por Demiryurek (2010) no qual o autor diz que em contraste com as abordagens holísticas usuais para a análise do sistema de informação agrícola, os processos mais individuais e de tomada de decisão dos produtores poderia ser um assunto interessante para futuras pesquisas. Além disso, uma análise das estruturas sociais complexas em ambientes rurais pode ser feita com mais análises de redes sociais dinâmicas no nível micro.

Frente ao exposto, mesmo que estratégias tenham sido adotadas individualmente por atores, foi considerado, para efeito deste estudo, que tais estratégias podem ser estendidas para toda a rede.

A seguir será apresentada a análise das estratégias funcionais tendo em vista a cadeia de valores, a partir dos artigos selecionados.

4.2.2.1 Marketing

Das atividades da cadeia de valores as de marketing compreendem o foco de grande parte dos estudos. Tais estratégias funcionais focam, na sua maioria, em canais de distribuição e vendas, seguida por conceito e desenvolvimento de produto, relacionamento com clientes e planejamento da venda. O Quadro 9 apresenta as referidas estratégias.

Quadro 9- Estratégias funcionais de marketing

Marketing
Canais de distribuição e vendas
<p>- Circuito de comercialização longo: comercialização via supermercados; atacadistas; corretores; lojas especializadas em orgânicos e/ou em produtos naturais; exportação via intermediário; exportação direta; exportação para venda no varejo especializado; exportação utilizando o comércio justo; contratos com processadores; a comercialização feita por uma fazenda que lidera a rede; fornecimento de matéria-prima para agroindústria</p> <p>- O circuito longo aumenta o volume de vendas e oferece viabilidade à agricultura orgânica em pequena escala, quando os produtores estão organizados em rede</p> <p>- Circuito de comercialização curto: comercialização direta a restaurantes, cafeterias, hospitais, escolas; feira local; lojas nas fazendas; comercialização coletiva no mercado local; esquema de cestas; mercado de pequenos produtores, cooperativa de alimentos; tele-entrega; comercialização via encomenda postal; stands na estrada; comércio eletrônico; catálogos; festivais; venda a outros agricultores; Programa de Aquisição de Alimentos-PAA (governo Brasil); restaurante próprio; fornecimento de matéria-prima para artesãos locais; compra coletiva pela internet; grupo de compras solidário; comércio justo; adoção de uma ovelha (via <i>website</i>) em troca de produtos alimentícios da fazenda</p> <p>- Diferentes canais de distribuição, utilizando ambas as cadeias de abastecimento, a fim de atingir mercados locais, regionais e internacionais</p> <p>- Diversificação deliberada de pontos de comercialização</p>
Conceito e desenvolvimento de produto
<p>- Usa rotulagem no produto (por exemplo, produto “local” ou “verde”)</p> <p>- Diversificação de produtos</p> <p>- Possui marca registrada e logotipo</p> <p>- Denominação de alta qualidade e lugar de origem (25 km)</p> <p>- Valorização da origem do alimento “produto local”, “agricultura familiar”</p> <p>- A garantia de produtos de alta qualidade, juntamente com a produção em pequena escala, a certificação orgânica e a comercialização em locais específicos, se traduziu em produtos de alto valor agregado para a área</p> <p>- A venda direta cria qualidades intangíveis e adiciona valor aos sistemas de alimentos locais</p> <p>- Projeto de agro-turismo composto por alojamento, restaurante e atividades educacionais</p>
Relacionamento com clientes
<p>- Visita guiada na fazenda (plantação, local de compostagem e galinheiro) explicando o sistema de produção e respondendo a perguntas, a visita é seguida por um churrasco</p> <p>- Desenvolver relacionamento (fidelizar) com os consumidores a partir da venda direta</p> <p>- Parceria produtor/varejista permite aos agricultores ter <i>feedback</i> instantâneo</p>

Marketing
sobre a qualidade de seus produtos de modo a melhorar os padrões de qualidade específicos
-Compartilhamento de informações com comerciantes
Planejamento da venda
-Lidar com estipulações de canais de comercialização, quanto à homogeneidade, regularidade e volume
-Utilizar informações climáticas para o produtor planejar estratégias de comercialização

Fonte: Elaborado pela autora com base nas referências do Quadro 8

Há uma ligação frequentemente percebida entre agricultura orgânica e cadeias de abastecimento curtas que servem aos mercados locais (DARNHOFER, 2005; CLARKE et al. 2008). Vários trabalhos na última década têm explorado quando e onde essas atividades de comercialização direta se enraízam e têm sucesso (SAGE, 2012). Por exemplo, para Lobley et al. (2013), embora a orientação para o mercado local seja importante em termos do número de produtores envolvidos, em termos de sua contribuição para a receita de vendas é muito menos significativo. Isto é, pelo menos em parte, devido ao menor tamanho de exploração associada com uma orientação para o mercado local. É provável que uma combinação do tipo da fazenda, tamanho menor da fazenda, e acesso relativamente fácil aos grandes mercados locais, possuindo muitas vezes abastados consumidores, encoraja uma orientação para o mercado local. Em suma, a geografia emergente da comercialização orgânica resulta de uma complexa interação entre o tipo e o tamanho da propriedade, fatores relacionados à localização, como a proximidade suficientemente grande (e possivelmente) a mercados ricos, e as habilidades e capacidades individuais dos agricultores (LOBLEY et al., 2013).

Na mesma linha Zanasi et al. (2009) afirmam que no grupo pesquisado a maior parte das vendas de produtos orgânicos são oriundas de feiras locais, entretanto, o segundo maior faturamento vem da exportação. Nessa direção Selfa e Quazi (2005) afirmam que para certos produtores a venda direta é responsável por pequena parte da produção.

Por outro lado, o comércio com foco local é defendido por Tencati e Zsolnai (2012), para eles os grupos de compras solidários, tendo a agricultura apoiada pela comunidade, formam novas conexões e redes sociais entre os produtores e os consumidores conscientes, sendo uma forma de excluir atravessadores.

A localização também influenciou a região da Baixa Áustria (MILESTAD et al., 2010), uma região que não é especialmente famosa por seu pão orgânico, nem produz qualquer tipo de pão local diferente dos padrões austríacos. Todavia, a Baixa Áustria, além de ser a área mais apropriada para o cultivo de cereais na Áustria, fica perto da área metropolitana de Viena, o que proporciona um grande mercado consumidor.

Nessa direção, Selfa e Qazi (2005) descobriram que as ligações aos mercados urbanos distantes são extremamente importantes para a manutenção de pequenos produtores alternativos em regiões agroindustriais rurais. A pesquisa dos autores mostrou que os consumidores rurais não estão dispostos a pagar mais por um produto orgânico.

A comercialização da produção orgânica pode ocorrer por meio do comércio justo, também chamado de *fair trade* nos países de língua inglesa, *comercio justo* nos países de língua espanhola, *commercio equo e solidale* na Itália, *commerce équitable* na França, comércio justo e solidário no Brasil (BOUROULLEC e PAULILLO, 2010). Em linhas gerais, o comércio justo é definido como um conjunto de práticas socioeconômicas alternativas ao comércio nacional e internacional convencionais, cujas práticas devem estabelecer relações entre produtores e consumidores, baseadas na equidade, parceria, confiança e interesses compartilhados, perseguindo os seguintes objetivos: obter condições mais justas para grupos de produtores marginalizados; e fazer evoluir suas práticas e regras com apoio dos consumidores (TIBURCIO e VALENTE, 2007). O movimento do comércio justo, complementa Shreck (2005), procura alterar as relações comerciais convencionais por meio de um sistema de normas sociais e ambientais, certificação e etiquetas projetados para ajudar a encurtar a distância social entre consumidores do Norte e os produtores do Sul mundial. Nesse sentido, o comércio justo foi estudado por Makita (2012), em um primeiro momento a rede obteve êxito, mas o resultado final não foi promissor. Conclui o autor que o sucesso ou não do comércio justo em iniciativas orgânicas pode depender muito das outras restrições que as iniciativas não podem eliminar por conta própria.

Outro movimento preocupado com a comercialização de alimentos, tendo como foco o circuito de comercialização curto e local, ou seja, que procura reduzir a quantidade de atravessadores, bem como a distância que o alimento deve percorrer entre a sua produção e o seu consumo, é o Slow Food. Criado em 1986 na Itália, com o intuito de

promover a cultura gastronômica capaz de combinar prazer e comida com conhecimento das tradições locais, capacidades e recursos necessários para criação de produtos de qualidade (PETRINI e PADOVANI, 2005).

O Slow Food é uma organização mundial de base, que liga o prazer da comida ao compromisso com as comunidades locais e com o meio ambiente. O Slow Food, associação sem fins lucrativos mantida por seus associados, foi fundado em 1989 para combater o crescimento do *fast food* e a vida agitada, o desaparecimento das tradições alimentares locais e a diminuição do interesse das pessoas por sua comida, origem, sabor e como as nossas escolhas alimentares afetam o resto do mundo. O Slow Food se transformou num movimento global, envolvendo milhares de pessoas, presente em mais de 160 países. O Slow Food também atua em grupos locais, chamados convívios, os quais articulam relações com os produtores, fazem campanhas para proteger alimentos tradicionais, organizam degustações e palestras, encorajam os chefes a usar alimentos regionais, e, o mais importante: cultivam o gosto ao prazer e à qualidade de vida no dia-a-dia. Existem mais de 1.300 convívios em todo o mundo (SLOW FOOD INTERNATIONAL, 2015). O Brasil possui 43 convívios, destes 9 estão localizados nos estados do sul (SC, PR, RS) área de atuação da Rede Ecovida (SLOW FOOD BRASIL, 2015).

Tendo em vista a colaboração entre empresas, mais especificamente em redes de empresas, o Slow Food sugere gestão democrática e sistemas de governança mais amplos, múltiplas abordagens a fim de alcançar o resultado final, engajamento coeso dos *stakeholders*, perspectiva de longo prazo e sintonia com o meio ambiente. Em Santa Catarina o Slow Food tem duas ações específicas, uma é chamada fortaleza do pinhão coordenada pelo Centro Vianeí e a fortaleza dos engenhos de farinha de mandioca coordenada pelo Cepagro. As ONGs Centro Vianeí e Cepagro são atores da Rede Ecovida e estão apresentadas no capítulo 5 deste estudo.

Os canais de distribuição para produtos orgânicos são destaque no que se refere às atividades de marketing da cadeia de valores, apresentando diferentes opções. Os resultados do estudo de Lobley et al. (2013) apontam para uma maior diversidade de rotas de mercado associadas a agricultores com orientação local, enquanto que para os agricultores com orientações aos mercados regionais ou nacionais, mais da metade de todas as vendas são através de cooperativas de comercialização e contratos com processadores. Por outro lado, os

laticínios apresentam maior concentração dos canais de distribuição, refletindo as oportunidades relativamente limitadas que esses tipos de fazendas têm para comercialização dos seus produtos através de vários canais. As propriedades com explorações mistas e horticultura, por outro lado, indicam que o produto é vendido por mais canais. Em suma, os agricultores com foco local possuem maior diversificação dos canais de distribuição e frequentemente vendem diretamente ao consumidor final, enquanto que os agricultores com foco no mercado nacional utilizam poucos canais ou um canal único e fazem parte de uma cadeia de suprimento mais complexa, vendendo indiretamente ao consumidor.

Os produtores com diferentes orientações para o mercado, particularmente aqueles com uma orientação local, operam em uma gama distinta de empresas. Em comparação com aqueles com uma orientação para o mercado regional ou nacional, eles são menos propensos a operar produtos lácteos ou à base de cereais, mas são muito mais propensos a produzir hortícolas, frutas, ervas e nozes. Em outras palavras, eles produzem alimentos orgânicos, que é sem dúvida mais fácil de agregar valor através de embalagens relativamente simples, sendo fácil de comercializar localmente (LOBLEY et al., 2013). Complementam os autores que os agricultores com orientação para o mercado local são significativamente mais propensos a operar fazendas de horticultura.

Em comparação com aqueles com foco no mercado local, aqueles com orientação forte ao mercado nacional são significativamente mais propensos a operar grandes fazendas de 200 hectares (ha) ou mais. Ao discutir a sua orientação para o mercado, os agricultores reconhecem que a escala de produção influencia a estratégia de comercialização. Não é tanto a escala em si, mas a interação entre a escala e o tamanho do mercado local que pode influenciar as decisões sobre estratégias de comercialização (LOBLEY et al., 2013).

Outro ponto relevante na comercialização de produtos orgânicos é a urbanização (JAROSZ, 2008). Sob a perspectiva do autor, essa observação aponta para uma contradição fundamental: a urbanização aumenta a demanda por alimentos frescos, cultivados localmente, enquanto distância, tempo e combustível nos mercados de agricultores da cidade também aumenta, ou seja, os custos relacionados ao deslocamento para venda direta comprometem o lucro do negócio. Segundo os agricultores, os consumidores de classe média levam também em conta o preço, não sendo possível, repassar tais custos para o preço final. Somado a isso existe a concorrência de grandes produtores

orgânicos de outras regiões que chegam ao mercado local com custos mais baixos devido à larga escala de produção. A rápida expansão de mercados para produtos agrícolas no contexto urbano, o crescimento de comunidades interessadas nesse tipo de alimento e o aumento da demanda por produtos cultivados localmente é ao mesmo tempo uma oportunidade e um desafio para os pequenos produtores orgânicos comprometidos com formas alternativas de distribuição. Agricultores possuem algumas dificuldades em sustentar a sua subsistência e qualidade de vida devido às crescentes exigências de combustível para levar o alimento para venda direta ao consumidor e do aumento do tempo que leva para carregar, deslocar-se, descarregar, mostrar e vender os seus produtos, além das exigências de cultivo. Conclui o autor que a suposição de que, os sistemas alimentares alternativos locais são necessariamente benéficos e sustentáveis para todos os que neles participam, simplesmente porque eles são “local” ou “orgânico” é impreciso. Com base na referida pesquisa de Jarosz, (2008), parece que os agricultores com operações diversificadas entre 5 e 40 ha são particularmente vulneráveis, porque dependem fortemente do trabalho familiar não remunerado. Trabalho esse que exige aumento das responsabilidades - custos de processamento para agregar valor, comercialização e transporte, os quais são necessários para a participação em mercados de agricultores diretos.

A dificuldade enfrentada pelos pequenos produtores orgânicos é igualmente evidenciada por Reed (2009), demonstrando a ampla diversidade das situações de agricultura orgânica que existe na Inglaterra e no País de Gales. Nesses países, a produção é dominada por alguns grandes produtores (como acontece da mesma forma com o setor convencional), sendo que 10 % dos participantes da pesquisa respondem por mais da metade de todas as vendas do grupo pesquisado. Há também muitos produtores orgânicos menores que, embora numericamente importante, contribuem com uma proporção relativamente pequena no total das vendas.

Embora os produtores orgânicos incorporados localmente podem se beneficiar da considerável proximidade do consumidor (LOBLEY et al., 2009), o seu futuro a longo prazo pode se tornar cada vez mais desafiador, uma vez observado que uma parcela está lutando para agregar valor e atuar no mercado direto aos consumidores finais locais, como resultado da concorrência de grande escala multi-regional e até mesmo esquemas de caixa de produtos orgânico nacionais (ILBERY et al., 2010). O esquema de cesta (FREIDBERG e GOLDSTEIN, 2011;

LOBLEY, BUTLER e WINTER, 2013) é um tipo de venda direta no qual os consumidores recebem periodicamente, por exemplo, semanalmente, uma caixa com produtos que o produtor dispõe naquele momento. A comercialização por meio do esquema de cesta pode funcionar bem se os clientes estão dispostos a comer sazonalmente e aceitar o conteúdo de sua caixa, que funciona menos bem para aqueles acostumados com a abundância de supermercado (SAGE, 2003; PURDUE et al., 1997).

A venda direta ao consumidor requer envolvimento do produtor com o consumidor final, o que nem sempre é desejado pelos produtores que muitas vezes preferem a facilidade e a segurança da venda para processadores e via cooperativas de comercialização (LOBLEY et al., 2009). Vale lembrar que a comercialização direta requer qualidades intangíveis aliadas ao produto como confiança, autenticidade e segurança. Além disso, existem barreiras logísticas, estruturais e regulamentares ao aumento de escala de produção nos sistemas alimentares locais. Entretanto, mesmo que essas barreiras sejam superadas, agricultores e grupos de agricultores que operam em maior escala podem ter dificuldades em entregar o conjunto de qualidades intangíveis (MOUNT, 2012).

De fato, como Winter (2003) argumenta, os padrões de compra de alimentos típicos revelam maior preferência por alimentos locais, em vez de alimentos produzidos organicamente e apontam para uma política de “localismo defensivo” em vez de uma forte virada para a qualidade e alimentos orgânicos. Consequentemente, seria melhor dirigir apoio a pequenos produtores integrados localmente (independentemente de serem orgânicos ou não), ao invés de assumir que a expansão da agricultura orgânica seria necessariamente associada ao desenvolvimento de pequenos sistemas alimentares locais (WINTER, 2003).

Por outro lado, pesquisas sobre cadeias curtas de abastecimento alimentar na Europa (RENTING et al. 2003; ILBERY et al., 2010; SONNINO e MARSDEN, 2006), sugerem que uma parte significativa do valor acrescentado para os agricultores vem através da eliminação da realização de lucros intermediários (ou seja, processadores, distribuidores e varejistas).

Na pesquisa de Sage (2012) os produtores, de frutas e vegetais, que tinham sempre cultivado organicamente são quase três vezes mais propensos a participar da comercialização direta em comparação com um os produtores convencionais. Exceto os produtores de leite/gado os

quais são significativamente menos propensos a participar de uma estratégia de venda direta ao consumidor. Isso apóia pesquisas anteriores de Ostrom e Jussaume (2007) que observaram substancialmente menor demanda direta do agricultor para produtos de origem animal, como ovos e carne. Dos 45 entrevistados que identificaram laticínios/pecuária como seu principal produto, 20 participavam de comercialização direta ao consumidor.

Ao mesmo tempo, deve-se reconhecer que a comercialização local e direta de produtos orgânicos é apenas uma forma de apoiar o desenvolvimento rural e que por ganhar a renda de fora de sua área local, os agricultores com orientações para o mercado regional e nacional estão atraindo recursos adicionais em suas economias locais (LOBLEY et al. 2013).

Vale destacar que o termo "orgânico", de grande utilidade em termos de distinção de sistemas de cultivo particulares, é de pouca utilidade em termos de compreensão da configuração e orientação para o mercado da empresa agrícola (LOBLEY et al. 2013). Ratifica o autor que a agricultura orgânica doméstica (Inglaterra e País de Gales) é caracterizada pela diversidade de escala, produtos e canais de comercialização. A maioria dos agricultores orgânicos não se concentra em grande parte, ou até mesmo exclusivamente em seus mercados locais. A maioria não vende para o consumidor final e estão integrados em cadeias de abastecimento longas - processadores e cooperativas de comercialização. Isso não é para sugerir que a comida local não seja importante ou que os sistemas alimentares mais localizados não oferecem benefícios sociais, ambientais e econômicos, mas que não se pode presumir que os produtores orgânicos são, ou deveriam ser, estreitamente integrados na economia local (LOBLEY et al., 2013).

Por sua vez, tal conclusão tem implicações para a política, uma vez que desafia a visão de que a agricultura orgânica pode ser usada como um veículo para o desenvolvimento rural através da localização dos sistemas alimentares. A geografia desigual de estratégias de comercialização de orgânicos significa que os impactos econômicos locais da agricultura orgânica são geograficamente específicos e é provável que assim permaneça. Se for um dos objetivos da política de apoio a alimentos locais, não seria prudente usar a agricultura orgânica como um representante (LOBLEY et al., 2013).

Ainda nesse sentido, Selfa, e Qazi (2005) estudam casos que fornecem provas para contestar a alegação de que a agricultura orgânica,

nomeadamente em regiões agroindustriais rurais, constitui um sistema mais local, socialmente ou ambientalmente benigno.

O hibridismo não é apenas uma função de mecanismos ou práticas compartilhadas, é também reflexo da inserção social compartilhada pelos sistemas e seus participantes (MOUNT, 2012). Sistemas alimentares alternativos e convencionais não existem como tipos isolados ideais (MAXEY, 2006): hibridismo é, portanto, o estado natural de ambos os tipos de sistemas.

Frente ao exposto, pode-se afirmar que a agricultura orgânica é dinâmica e que não possui uma estrutura de comercialização definida. Os produtores orgânicos formam também um grupo dinâmico com vasta gama de justificativas para suas escolhas de produção. Grande parte dessa diversidade pode ser atribuída a questões ideológicas e econômicas dos produtores, bem como à localização geográfica da produção (SAGE, 2012). Por exemplo, a elevada participação na comercialização direta, provavelmente, está relacionada às oportunidades de mercado disponíveis (política progressista de uma classe média bem educada como um forte condutor de sustentabilidade, renda dos potenciais consumidores e procura por produtos orgânicos cultivados perto de casa), observado também nos estudos de Jarosz (2008), bem como a sua separação das grandes economias baseadas na exportação de outros distritos (SAGE, 2012).

Na visão de Ostrom e Jussaume (2007), realizar a tarefa de refazer o sistema alimentar, tendo em vista uma abordagem *one-model-fits-all* é insuficiente. Os estudos de Sage (2012) suportam a conclusão de Ostrom e Jussaume (2007) e, ao mesmo tempo, trazem compreensão mais próxima das limitações e oportunidades locais específicas que devem ser consideradas na tentativa de definir modelos suficientemente flexíveis com o objetivo de permitir a reconstrução de um sistema alimentar.

Na investigação de Milestad et al. (2010) sobre redes de alimentos locais, a proximidade física foi uma condição prévia para proximidade social. Uma diferença importante entre as redes locais de alimentos e redes de alimentos tradicionais é a forma como os produtores e os consumidores estão posicionados. Em redes locais de alimentos, produtores e consumidores podem desempenhar um papel ativo, enquanto que em redes tradicionais os produtores de alimentos e os consumidores são os atores mais passivos de uma cadeia dominada por varejistas de alimentos, por empresas e seus intermediários (LAMINE, 2005).

4.2.2.2 P&D

Quadro 10- Estratégias funcionais de P&D

P&D
- Desenvolvimento de sementes

Fonte: Elaborado pela autora com base nas referências do Quadro 8

As atividades de P&D concentram-se no desenvolvimento de sementes próprias (Quadro 10). Radomsky e Leal (2012) pesquisaram a cerca desse tema. O regime de patente global atual, o proeminente acordo relacionado com o comércio sobre os aspectos dos direitos de propriedade intelectual da Organização Mundial do Comércio, teve efeitos diretos sobre a produção de sementes e produção de alimentos agrícolas. Em um cenário de aumento da criação de patentes, regulamentos de patentes, disposições sobre cultivares (variedades de plantas e produção de sementes) e uma série de outros mecanismos de controle do comércio global, agricultores familiares e outros atores sociais relacionados têm rejeitado as agências de desenvolvimento multilateral na medida em que possuem a noção da vida como “recurso”. Dessa forma, emergem ações tomadas pelos agricultores que participam na rede para criação de formas alternativas de gestão do conhecimento para produzir sementes “livres”. Com base em observações e entrevistas, duas estratégias podem ser implantadas pelos agricultores ecológicos no oeste de Santa Catarina para lidar com essas restrições. A primeira é o estabelecimento de bancos de sementes para a manutenção da fertilidade do solo, embora outras variedades de sementes, principalmente de culturas alimentares, também estão presentes em algumas fazendas (feijão e milho são as mais comuns). A segunda é a construção de um centro de agro-biodiversidade, juntamente com um festival itinerante (RADOMSKY e LEAL, 2012).

Nos estudos de Kumbamu (2009) é apresentado o Community Gene Fund Programme - banco de sementes de propriedade comunitária estabelecido em 30 aldeias na Índia. A rede organiza anualmente uma campanha cultural com duração de um mês chamado Mobile Biodiversity Festival, que começa no festival local de colheita.

4.2.2.3 Logística de aquisição e distribuição

Quadro 11 - Estratégias funcionais de logística de aquisição e distribuição

Logística de aquisição
- Compras em conjunto de insumos
Logística de distribuição
- Criação de uma empresa para gerenciar a logística de distribuição
- Entrega semanal em um local único
- Circuito curto de comercialização diminui a distância no transporte de produtos

Fonte: Elaborado pela autora com base nas referências do Quadro 8

As estratégias voltadas para logística de aquisição (Quadro 11) consistem em compras em conjunto de insumos para os integrantes da rede, reduzindo os custos, e compartilhamento de informações com fornecedores (BLANC, 2009; DAVID et al., 2010; DEMIRYUREK, 2010; MAKITA, 2012).

Com relação à logística de distribuição (Quadro 11), destaca-se a criação de uma empresa por uma rede para gerenciar a logística de distribuição de modo a atender a entrega dos produtos vendidos quer seja via venda direta ou para o varejo. Outra estratégia de distribuição foi a entrega semanal em um local único para o qual o cliente se direciona a fim de buscar os produtos adquiridos por meio de compras coletivas via internet. Também foi concluído que circuito curto de comercialização diminui a distância no transporte de produtos (BLANC, 2009; TENCATI e ZSOLNAI, 2012; SANTOS e CHALUB-MARTINS, 2012).

4.2.2.4 Produção

A certificação baliza o processo produtivo, portanto é apresentada em conjunto com a produção. O Quadro 12 detalha estratégias voltadas à produção.

Quadro 12- Estratégias funcionais de produção

Produção
Processo produtivo e certificação
-Certificação para produto local com base no conhecimento empírico do

Produção
<p>agricultor e em conhecimentos científicos. Os atores locais estão tentando reconstruir o conhecimento local através de redes de igual para igual, experiências compartilhadas, discussões e observação. O conhecimento científico pode ser um ponto de partida, mas ele precisa ser avaliado, adaptado e integrado, de acordo com as circunstâncias locais</p> <p>-Certificação participativa:</p> <p>a) Quando é negada a certificação, razões claras são descritas e o comitê oferece manter relacionamento com o produtor para ajudá-lo a fazer a transição para a produção orgânica. Independentemente do resultado, os produtores dispõem de uma lista de recomendações para melhoria que não são necessariamente as condições para a certificação, mas são projetadas para melhorar as suas práticas de produção</p> <p>b) Capacitação para a certificação participativa por meio de laços efetivos com uma universidade; grupo que organiza o sistema de certificação é baseado fora da universidade. Uma pessoa da equipe organiza visitas a fazendas e reuniões, um veículo da universidade é utilizado para o transporte, e aproximadamente metade do grupo é formada por funcionários da universidade e alunos. Esse apoio oferecido é livre de custos para o produtor</p> <p>-Certificação por auditoria: essa estratégia é melhor aplicável a produtores com maiores recursos financeiros, no entanto é condição essencial para a exportação de produtos</p> <p>-Emprego de práticas agrícolas ambientalmente conscientes, como rotação de culturas e manutenção de faixas de proteção</p> <p>-Compartilhamento de como produzir</p> <p>-Extensão participativa em parceria com universidades</p> <p>-Adaptação do método IDEA - Indicateurs de Durabilité des Exploitations Agricoles para criação de 41 indicadores de sustentabilidade</p> <p>Cultivo misto: existem casos em que o agricultor passa por período de conversão em que parte de sua produção é temporariamente convencional e parte é orgânica; em outras situações, a opção é trabalhar o cultivo de modo a participar de ambos os mercados</p>
Informações
<p>-Compartilhamento de informações sobre a produção com gestores rurais e produtores orgânicos e convencionais</p> <p>-As informações climáticas podem promover ao agricultor se planejar no sentido de quando e como irrigar; construir infraestrutura; decidir o que e quando plantar e planejar a alimentação do gado</p>
Insumos
<p>-Uso de esterco como adubo</p> <p>-Banco próprio de sementes, diminuindo a dependência de insumos externos</p> <p>-Retorno financeiro obtido direcionado para adquirir insumos de uso compartilhado na rede, tais como encanamento, drenagem e aquisição de pulverizadores</p>

Produção
-Produção própria de insumos: adubação verde nas rotações, integração das coberturas vivas nos terrenos e uso de ervas daninhas como auxiliares de culturas
Processamento
-Trituração é feita imediatamente após a colheita em local/equipamento compartilhado -Lavagem do produto, embalagem, lidar com estipulações de canais de processamento quanto à rastreabilidade -Mistura técnicas locais e conhecimentos externos para atividades de processamento -Produção em diferentes propriedades e o processamento centralizado: é feita a rastreabilidade de produtos das fazendas até o local de compra do consumidor. Sistemas de etiquetas e de códigos de barras são utilizados em cada fase, e é mantido com os produtos que passam por diversas fases de processamento. A identidade e demais informações de cada fazenda é mantida nos rótulos -Entidade responsável por colocar os produtores de matérias-primas em contato próximo com os processadores de leite, frutas e cereais, criando tanto simbiose logística quanto financeira

Fonte: Elaborado pela autora com base nas referências do Quadro 8

Nelson et al. (2010) analisaram a rede Chapingo Organic Market, no México, cuja certificação participativa é feita por um comitê de certificação. A estrutura para a escolha de membros é informal. Qualquer um dos envolvidos no mercado, seja produtor, consumidor, ou organizador, é bem-vindo a participar. O grupo tenta manter equilíbrio de número de produtores e consumidores e, tem sido bem sucedido. Um dos projetos futuros para o grupo será o desenvolvimento de normas mais claras para determinação de como os membros da comissão serão selecionados. O primeiro passo, para um produtor que pretenda obter a certificação participativa e queira entrar no mercado é preencher um questionário descrevendo as práticas de produção passadas e presentes. Existem três tipos de questionários - um para a produção de culturas, um para a produção animal, e outro para produtos transformados. Na próxima etapa são solicitados mapa da fazenda, registro de atividades diárias, registro de vendas, e uma visita à fazenda ou local de processamento é agendada. Essa visita intencionalmente não é referida como uma inspeção porque é feita para ser uma experiência interativa e educativa para todos os envolvidos. Ao fazer visitas a novas fazendas, um membro do comitê geralmente faz uma declaração introdutória sobre os ideais da certificação participativa. As visitas são realizadas pelos membros da comissão de certificação e normalmente duram cerca de 2h.

Na maioria dos casos 5-7 pessoas frequentam as visitas, no entanto, todos os membros do comitê estão sempre convidados a participar. Durante as visitas às fazendas, os membros da comissão consultam uma lista de verificação, baseada nos requisitos aplicados pelas empresas certificadoras e normas da União Europeia, que inclui dados básicos sobre a operação de fazenda (por exemplo, tamanho de território, número de culturas, etc), bem como pontos de controle orgânicos básicos, a saber: (a) fonte de sementes; (b) fonte de água para irrigação; (c) práticas de gestão de pragas e doenças; (d) gestão pós-colheita das culturas, incluindo o armazenamento e manejo do solo; (e) limpeza; e (f) o potencial de contaminação de fazendas vizinhas. No caso de ser negada a certificação ao produtor são descritas as razões claras e o comitê oferece manter um relacionamento com o produtor a fim de ajudá-lo a fazer a transição para a produção orgânica. Independentemente do resultado, os produtores dispõem de uma lista de recomendações para melhoria que não são necessariamente as condições para a certificação, mas são projetadas para ajudá-los a melhorar suas práticas de produção.

Também voltado para a certificação participativa, o estudo de Zanasi et al. (2009) concluiu que dentre as razões para entrar na certificação participativa, as considerações econômicas são, de longe, as mais importantes, tanto para o lado da oferta (redução dos custos de certificação) quanto do lado da demanda (maior acessibilidade aos mercados de agricultores locais). Sugerem os autores que a certificação participativa bem sucedida pode ser influenciada por forte conscientização local sobre as suas vantagens, não só em termos altruístas, mas também egoístas; uma forte coesão social, o sentimento de pertencimento a uma comunidade, torna-se outra condição necessária para iniciar um processo participativo.

4.2.2.6 Qualidade

Nas atividades relacionadas com qualidade, foram apresentadas estratégias relativas à certificação e indicadores de desempenho (Quadro 13).

Quadro 13 - Estratégias funcionais de qualidade

Qualidade

-Adaptação do método IDEA - Indicateurs de Durabilité des Exploitations Agricoles para criação de 41 indicadores de sustentabilidade

Fonte: Elaborado pela autora com base nas referências do Quadro 8

Relativamente a indicadores de desempenho, Zahm et al. (2008) propõem, por meio de uma adaptação do método IDEA - Indicateurs de Durabilité des Exploitations Agricoles, 41 indicadores de sustentabilidade, abrangendo as três dimensões da sustentabilidade – sócio-territorial, econômica e agroecológica. Aliado a isso, os autores incluem certos componentes para agrupar tais indicadores, bem como distribuem os valores e pesos máximos. Tais indicadores estão demonstrados nos Quadros 14, 15 e 16.

Quadro 14- Dezenove indicadores da escala de sustentabilidade agroecológica

Componentes	Indicadores	Valores máximos para cada	
		Indicador	Componente
Diversidade	-Diversidade de culturas anuais ou temporárias	13	Total máximo de 33 unidades de sustentabilidade
	-Diversidade de culturas perenes	13	
	-Diversidade de vegetação associada	5	
	-Diversidade animal	13	
	-Melhoramento e conservação do patrimônio genético	6	
Organização do espaço	-Padrões de cultivo	10	Total máximo de 33 unidades de sustentabilidade
	-Tamanho da área de atuação	6	
	-Gestão de matéria orgânica	6	
	-Zonas de proteção ecológica	12	
	-Medidas de proteção do	4	
		5	
		3	

Componentes	Indicadores	Valores máximos para cada	
		Indicador	Componente
	patrimônio natural -Lotação animal -Gestão da área de forragens		
Práticas agrícolas	-Fertilização	10	Total máximo de 34 unidades de sustentabilidade
	-Processamento de efluentes	10	
	-Agrotóxicos e produtos veterinários	10	
	-Bem-estar animal	3	
	-Proteção dos recursos do solo	5	
	-Proteção dos recursos hídricos	4	
	-Dependência energética	8	
	Total geral	100	
			100

Fonte: Adaptado de Zahm et al. (2008)

Quadro 15 – Dezesesseis indicadores da escala de sustentabilidade sócio-territorial

Componentes	Indicadores	Valores máximos para cada	
		Indicador	Componente
Qualidade dos produtos e da terra	-Qualidade dos alimentos produzidos	12	Total máximo de 33 unidades de sustentabilidade
	-Valorização de edifícios e patrimônio paisagístico	7	
	-Transformação de resíduos não-orgânicos	6	
	-Acessibilidade do espaço	4	
	-Envolvimento social	9	
Organização do	-Circuito curto de	5	Total máximo de

Componentes	Indicadores	Valores máximos para cada	
		Indicador	Componente
espaço	comercialização -Serviços, multi-atividades -Contribuição para o emprego -Trabalho coletivo -Sustentabilidade fazenda provável	5 11 9 3	33 unidades de sustentabilidade
Ética e desenvolvimento humano	-Contribuição para o equilíbrio alimentar mundial -Treinamento -Intensidade do trabalho -Qualidade de vida -Isolamento -Recepção, higiene e segurança	10 7 7 6 3 6	Total máximo de 34 unidades de sustentabilidade
	Total geral	100	100

Fonte: Adaptado de Zahm et al. (2008)

Quadro 16 – Seis indicadores da escala de sustentabilidade econômica

Componentes	Indicadores	Valores máximos para cada	
		Indicador	Componente
Viabilidade econômica	-Renda disponível por trabalhador em relação ao salário mínimo legal nacional -Taxa de especialização econômica	20 10	Total máximo de 30 unidades de sustentabilidade
Independência	-Autonomia financeira - Dependência de subsídios diretos de CAP (política agrícola comum)	15 10	Total máximo de 25 unidades de sustentabilidade

Componentes	Indicadores	Valores máximos para cada	
		Indicador	Componente
	e impacto econômico indireto das quotas de leite e de açúcar		
Transmissibilidade	-Total de ativos menos o valor das terras dividido por unidade de trabalhador não assalariado	20	Total máximo de 20 unidades de sustentabilidade
Eficiência	-Despesas operacionais em proporção ao valor total da produção	25	Total máximo de 25 unidades de sustentabilidade
	Total geral	100	100

Fonte: Adaptado de Zahm et al. (2008)

Mais de 1.500 avaliações agrícolas têm sido realizadas desde 1996. Os testes mostraram que o método pode ser implementado por um agricultor apoiado por um funcionário consultivo. Além disso, a maior parte dos valores dos indicadores pode ser calculada durante metade de um dia de trabalho uma vez que os documentos necessários foram compilados (ZAHM et al., 2008).

No estudo de caso realizado por Zahm et al. (2008), compreendendo 65 fazendas em três regiões diferentes da França, observou-se pontuação de sustentabilidade altamente variável, cujos escores de sustentabilidade variaram entre 25 a 67. Os autores concluem que o método IDEA pode ser usado para comparações entre propriedades que têm o mesmo tipo de produção e contextos locais semelhantes (solo e clima). Com base no conceito de sustentabilidade de Hansen (1996), Zahm et al. (2008) aplicaram a regra de restrições de chave, usando o valor mais baixo das três escalas como o valor final da sustentabilidade numérica. Usando um escore único *all-inclusive* com base em uma combinação das três escalas não teria nenhum significado real, uma vez que permitiria a compensação entre as três escalas, assim práticas favoráveis iriam compensar práticas com efeito nocivo sobre outro componente.

Na visão de Zahm et al. (2008), o indicador que parece dar a melhor imagem global de sustentabilidade econômica é o indicador de eficiência do processo de produção, o que demonstra a capacidade da fazenda para desenvolver a sua própria produção com autonomia. A relação entre o valor das entradas totais e o valor bruto da produção (excluindo subsídios) mostra a capacidade do sistema de produção para gerar o valor da produção dos seus próprios recursos, sem a dependência excessiva de insumos agroquímicos ou forragem. Essa relativa autonomia requer a introdução de práticas mais sustentáveis para o meio ambiente e garante a sustentabilidade econômica no longo prazo. Algumas das questões dos indicadores da escala sócio-territorial, para Zahm et al. (2008), só podem ser analisadas através de fatores qualitativos. Itens quantificáveis e observáveis, no entanto, podem ser combinados com elementos qualitativos, contanto que eles tenham um significado na escala territorial. A este respeito, a abordagem de auto-avaliação proposta é uma forma pragmática de avaliar fenômenos complexos, e tem o seu lugar em ações de sensibilização.

Vale lembrar que diferentes combinações de unidades básicas de sustentabilidade podem resultar em uma mesma pontuação, indicando, assim, que fazendas com diferentes padrões e práticas podem ser igualmente sustentáveis. O acompanhamento individual ao longo do tempo é necessário para analisar como cada produtor pode progredir em direção a sua própria sustentabilidade (ZAHM et al., 2008). Além disso, afirmam os autores, o método IDEA poderia contribuir para a implementação de políticas públicas, caracterizando os tipos de agricultura susceptíveis ao benefício de subsídios públicos. Por fim, os autores destacam que existe a necessidade de adaptar os indicadores para os contextos locais de outros países, bem como para agriculturas específicas, continuando a respeitar os princípios fundamentais relativos à sua construção científica. Seria irrealista acreditar que um único método poderia cobrir todos os diferentes tipos de produção em locais diversos.

4.2.2.5 Recursos humanos

As estratégias funcionais de recursos humanos foram classificadas em dois grupos: capacitação e relacionamento (Quadro 17).

Quadro 17- Estratégias funcionais de recursos humanos

Recursos humanos
Capacitação
<ul style="list-style-type: none"> -Formação para agricultores sobre os produtos que irão comercializar -Agricultores indicam a realização de oficinas -Fontes de informações utilizadas por agricultores. Mais importantes: conferências, internet, jornais e revistas. Relevância intermediária: associações e cooperativas, consumidores e fornecedores, mercado agrícola, serviços de extensão agrícola. Pouco utilizada: consultoria e rádio -Abordagem de questões sócio-culturais (exploração sexual, trabalho infantil, violência contra a mulher) incluídas na formação dos agricultores -Tema certificação tem sido foco de várias reuniões nacionais da rede; realização de oficinas sobre certificação participativa; comitê de certificação formado por voluntários. O comitê de certificação organiza <i>workshops</i> de treinamento em uma base contínua, no entanto, é também reconhecido que a participação ativa durante as visitas é uma das formas mais eficazes para desenvolver habilidades de certificação. Realização de oficinas educativas semanais com os consumidores no local de venda dos produtos da rede -Criação de uma Escola de Agricultura Familiar onde as aulas são ministradas por agrônomos e agricultores -Cursos via Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) -Parceiros externos de várias origens (consumidores, técnicos, ativistas, pesquisadores) -Ênfase na capacitação das mulheres para serem agricultoras bem sucedidas e as <i>stakeholders</i> na agricultura
Relacionamento
<ul style="list-style-type: none"> -Promoção de reuniões de grupo, palestras de especialistas convidados e visitas a fazendas, melhorando assim o conhecimento e relacionamento -Articular-se com outros atores, sejam eles produtores, consumidores ou processadores. A proximidade espacial e social apresentou forte conexão entre os atores -Uso do conhecimento coletivo para apoiar novos membros e outras pessoas envolvidas em negócios relacionados dentro da rede. A rede estudada possui características marcantes de seus pioneiros, dessa forma a estrutura utilizada não pode ser facilmente implantada em outra realidade -A capacidade de resolução de problemas em redes pode ser reforçada com o surgimento do tipo empreendedor facilitador (indivíduo que inicia a formação da rede, agregando os produtores) e com a abertura da rede de ideias que se origina a partir do exterior, bem como dentro do meio de ação -Arrendamento de terras ao invés de contratar trabalhador temporário -Certificação participativa reforça a coesão social e a confiança mútua -Contratação de aprendizes

Recursos humanos

-Pequenas propriedades utilizam mão de obra familiar e trabalhadores locais em tempo parcial
--

Fonte: Elaborado pela autora com base nas referências do Quadro 8

A Women's Agricultural Network trabalha na capacitação das mulheres para serem agricultoras bem sucedidas e as *stakeholders* na agricultura, independentemente do alcance ou a escala de suas operações. O comitê se reúne trimestralmente e participa de outras atividades, tais como planejamento estratégico e treinamento de liderança. O alcance das atividades é baseado em dados coletados sobre as necessidades de formação educacional e técnicas das mulheres agricultoras (TRAUGER, 2009).

Oportunidades frequentes para se encontrar e discutir, bem como compartilhar problemas comuns facilitam a construção do conhecimento, bem como a resolução de problemas. Os níveis de confiança engendrados dentro da rede tornam mais fácil que certos recursos produtivos sejam compartilhados entre os membros. Zanasi et al. (2009) consideram o papel da agricultura orgânica e certificação orgânica participativa no reforço da coesão social e da confiança mútua; este pode iniciar um círculo virtuoso em que o respeito das regras de certificação aumenta a coesão social e de confiança que, por sua vez, estimula o desenvolvimento de uma abordagem participativa de certificação eficiente. Destacam os autores que somente 10% dos agricultores que constituíam a amostra estudada não demonstraram interesse em participar das reuniões da rede.

4.2.2.7 Planejamento

O planejamento compreende estratégias conforme Quadro 18.

Quadro 18 - Estratégias funcionais de planejamento

Planejamento

-Compartilhamento de informações com câmaras da agricultura a fim de obter subsídios para planejar -Uso de informação climática para mitigar o risco. Os agricultores aplicam o mesmo princípio de diversificação que caracteriza seu estilo de gestão agrícola, combinando o conhecimento em diferentes escalas temporais. Por exemplo, eles fazem planos em torno de uma previsão de 10 dias e, em seguida, ajustam suas atividades como previsões de curto prazo e dados em tempo real se tornam
--

disponíveis

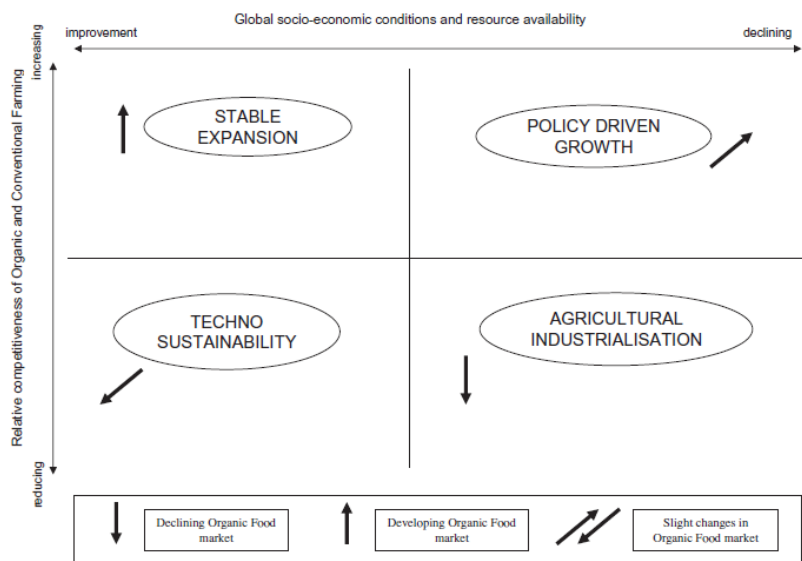
-Abordagem de parceria para o futuro planejamento de produção permite ao produtor ter certeza de continuidade do fornecimento e qualidade para atender à demanda do cliente, sendo positivo tanto para os produtores quanto para o agente de comercialização

-Análise de cenários

Fonte: Elaborado pela autora com base nas referências do Quadro 8

Na análise de cenário realizada por Zanoli, Gambelli e Vairo (2012), os autores chegaram a quatro cenários para o mercado de alimentos orgânicos na Europa (Figura 20).

Figura 20- Principais cenários para o mercado de alimentos orgânicos



Fonte: Zanoli, Gambelli e Vairo (2012, p. 6)

O cenário 1, denominado expansão estável, compreende aspectos como:

- A economia mundial entra em recessão, mas se recupera de forma relativamente rápida. Os preços do petróleo aumentam após o choque econômico. No entanto, os custos de insumos sobem menos rapidamente para a agricultura orgânica, uma vez que estes custos são menos

dependentes de escassez de recursos, enquanto as economias de escala surgem a partir do fortalecimento do setor. Os lucros são reinvestidos no sistema orgânico, em especial a partir de pequenas e médias empresas.

- Exigências dos consumidores para a segurança alimentar e confiança nos produtos orgânicos são cumpridas pela situação sólida do setor orgânico. Como consequência, o risco de escândalos de alimentos orgânicos é minimizado.

- Os consumidores estão dispostos a gastar mais para alimentação e restauração, pois estão mais envolvidos e preocupados com aspectos relacionados à saúde e qualidade de vida. A reconexão com o alimento como fonte de saúde e diminuição do ritmo da vida é influenciada pela busca de uma vida feliz.

- Os principais substitutos do mercado de alimentos orgânicos (por exemplo, ética, o comércio justo, local, Slow Food) tornam-se mais próximos do conceito orgânico, pois todos possuem certificação orgânica. Ao mesmo tempo, os alimentos convencionais chamados *low-input* (por exemplo, da agricultura integrada) perdem seu apelo devido a uma redução dos diferenciais de preços.

- As autoridades públicas aumentaram o seu apoio para o setor de orgânicos, tanto por medidas do lado da demanda e abastecimento, como impulsionando a P&D específica para orgânicos.

- Ocorre sinergia em P&D entre os setores público e privado.

- Políticas de apoio à agricultura vão principalmente através de medidas de desenvolvimento rural indiretos, enquanto o apoio direto à agricultura é reduzido. Apoio econômico para a agricultura orgânica é dado principalmente para a conversão ao invés da manutenção, e, como consequência, os riscos econômicos da conversão são minimizados.

No segundo cenário, crescimento orientado por políticas, os pontos principais são:

- Aumento dos preços do petróleo e das matérias-primas e restrições de recursos levam a altos preços dos insumos e dos produtos alimentares.

- Rendimentos mais baixos e preços mais altos dos alimentos levam a uma redução geral na renda disponível do consumidor, bem como a um aumento das disparidades de distribuição de renda.

- A crise sócio-econômica geral surge, necessitando de intervenção forte do governo.

- A agricultura orgânica explora as tecnologias de baixo uso de insumos melhor do que sua contraparte convencional. Isso contribui para a redução dos custos de produção com relação à agricultura convencional.

- A atitude do governo é apoiar baixos insumos, tecnologias de economia de energia em todos os setores produtivos. A agricultura orgânica recebe, relativamente, mais apoio em relação à agricultura convencional consumidora de mais energia.
- Os efeitos conjuntos de políticas de apoio favoráveis e as mudanças tecnológicas em prol de normas de baixos insumos melhoram substancialmente a rentabilidade relativa da agricultura orgânica.
- Esta vantagem competitiva da agricultura orgânica no lado da oferta é acoplada com a crescente demanda pelos segmentos de alta renda dos consumidores, levando a um ritmo lento, mas relativamente estável, o crescimento do setor orgânico. Os substitutos de baixos insumos são descartados. Escândalos fazem os consumidores ricos escolherem o nicho orgânico mais caro, porém mais seguro, enquanto a grande maioria dos consumidores mais pobre não tem escolha e escolhem o alimento barato que é produzido em massa.

O cenário 3, chamado de industrialização agrícola, caracteriza-se por:

- Menores rendimentos e preços mais altos dos alimentos levam a uma redução geral na renda disponível do consumidor.
- Políticas e ações do governo reduzem progressivamente a sua influência sobre a economia, enquanto uma atitude de *laissez-faire* representa o principal credo em termos de intervenção do governo.
- Aumento de preços do petróleo levam a um aumento da demanda por bio-combustíveis como fontes alternativas de energia. Isso restaura a influência tradicional dos *lobbies* agro-químicos ao longo de todo o setor agrícola e as suas políticas remanescentes.
- Como consequência, a indústria agro-alimentar convencional aumenta sua influência sobre o mercado de alimentos.
- Abstinência política agrícola sem apoio para a agricultura orgânica (sem pagamento por superfície, nenhuma P&D, sem apoio financeiro).
- Devido a uma redução na demanda, os canais de comercialização de produtos orgânicos tornam-se altamente especializados, uma vez que não varejistas tradicionais deverão ter um papel crucial.
- Todos os problemas citados neste cenário contribuem para forte redução geral no setor orgânico e vendas orgânicas.

No último cenário proposto - tecno-sustentabilidade – os resultados apresentados foram:

- A economia se recupera da recessão e o crescimento econômico relativamente estável está em curso até 2015.

- Os preços dos alimentos caem lentamente, enquanto os preços das matérias-primas e do petróleo sobem gradualmente e de emprego permanece estável. Esta situação econômica geral sustenta o estilo de vida de classe média, onde a comida não é uma questão crucial.

- P&D focado no aumento da produtividade e eficiência dos recursos. Avanços da tecnologia convencional (em alimentos geneticamente modificados, a nanotecnologia) e torna-se o principal motor neste cenário, que produz diferentes efeitos gerais. As novas tecnologias podem lidar com questões de sustentabilidade e meio ambiente, e com a produtividade, bem como, dando fortes vantagens competitivas para a agricultura convencional: a agricultura convencional agora compensa agricultura orgânica.

- Biotecnologia é finalmente aceita como uma tecnologia ambientalmente amigável e geralmente segura. Defensores da agricultura orgânica perdem sua batalha contra os organismos geneticamente modificados, enquanto os consumidores já não vêem o valor acrescentado de consumir alimentos orgânicos como um meio para melhorar a saúde e segurança.

- A política agrícola está encolhendo e o apoio à agricultura é principalmente tecnológico, proveniente do setor agro-químico. Ao mesmo tempo, a P&D dedicada especificamente à agricultura orgânica está em declínio, o que resulta em menor eficiência e custos orgânicos mais elevados.

- A aceitação pelos consumidores de produtos geneticamente modificados novos aumenta à medida que a comida é barata, boa e aparentemente segura.

- Importância econômica da agricultura orgânica é reduzida, principalmente em função da redução da rentabilidade relativa com relação à agricultura convencional, mas não desaparece. Produtos alimentares orgânicos continuam a ser um segmento de nicho, vendido também em lojas especializadas, bem como em supermercados e outros varejistas de alimentos convencionais.

A quota de mercado global continua a ser insignificante, e abaixo de 5%.

Zanoli, Gambelli e Vairo (2012) incluem em seu estudo outras duas análises de cenários, Organic Farming and the Common Agricultural Policy (Ofcap) (ZANOLI; GAMBELLI; VAIRO, 2000a,b) e Organic Marketing Initiatives and Rural Development (Omiard) (ZANOLI, 2004). Frente a essas três abordagens, os autores concluem

que quatro aspectos podem ser cruciais para o desenvolvimento da agricultura orgânica:

- política para a agricultura orgânica e política agrícola comum e a política econômica em geral;
- ciclo econômico;
- atitude dos consumidores para a agricultura orgânica e produtos orgânicos; e
- preços dos alimentos.

Uma política de apoio à agricultura orgânica pode ser substancialmente considerada como um elemento comum em todos os cenários que leva ao desenvolvimento da agricultura orgânica em geral, os dados mais controversos emergem quando a situação econômica geral e a política econômica são consideradas. Na presente análise de cenários, não há evidência para uma correlação positiva entre o ciclo econômico e o desempenho da agricultura orgânica. De fato, ambiente positivo para a agricultura orgânica pode ser encontrado tanto com desenvolvimento ou estagnação da economia, e o mesmo é verdade para cenários negativos da agricultura orgânica. As mesmas conclusões são encontradas nas outras duas análises de cenários nas quais os dados mostram que a agricultura orgânica pode se desenvolver ou declinar em ambas as condições econômicas, positivas e negativas (ZANOLI; GAMBELLI; VAIRO, 2012).

Com relação à atitude dos consumidores, os autores salientam que é uma variável importante para o cenário 1, mas também aparece como crucial nos outros dois estudos de cenários analisados (ZANOLI; GAMBELLI; VAIRO, 2012).

Os preços dos alimentos são, naturalmente, uma questão-chave em qualquer cenário sobre a evolução do mercado orgânico, mas na presente análise de cenário e nos cenários Ofcap e Omiard, os preços dos alimentos, e os preços dos alimentos particularmente orgânicos, basicamente, refletem as condições gerais encontradas em vários cenários, em vez de ser considerada em si uma variável de disparo. Em particular, em nenhum dos quatro cenários desenvolvidos os preços dos alimentos orgânicos foram considerados cruciais para o desenvolvimento da agricultura orgânica. No cenário 1, os preços dos alimentos orgânicos é suposto a subir moderadamente, e menos do que os preços intermediários de produtos convencionais, pois assim, perderiam a sua competitividade (ZANOLI; GAMBELLI; VAIRO, 2012).

A evolução da agricultura orgânica é, portanto, compatível com uma situação geral de aumento de preço moderado, que também foi uma conclusão desenvolvida sob os cenários Ofcap, em que produzem resultados positivos em termos de desenvolvimento da agricultura orgânica, considerando um ligeiro aumento nos preços a saída da exploração para produtos orgânicos. Cenários Omiard não explicitamente levam em consideração os preços dos alimentos, mas eles confirmam indiretamente tal conclusão, como em um cenário em que uma crise global geral é assumida, a agricultura orgânica sofre dramaticamente a competição insuportável de preço com outros produtos alimentícios (ZANOLI; GAMBELLI; VAIRO, 2012).

Destacam Zanoli, Gambelli e Vairo (2012) que embora cada cenário seja desenvolvido de acordo com estrutura e lógica específica e, portanto, refletindo diferentes variedades de combinações de condução de forças influenciadoras, uma consideração geral que emerge é que as intervenções políticas agrícolas e rurais podem ser adaptadas ao ciclo econômico predominante para produzir resultados eficazes no setor orgânico.

Kohler, Léna e Marchand (2011) concluem que a falta de planejamento da produção e da comercialização geraram o desaparecimento de uma rede a qual caracterizou um caso de sucesso, atuando no mercado no período de 1992 a 2007.

4.2.2.8 Gestão financeira

O Quadro 19 apresenta as estratégias funcionais financeiras identificadas.

Quadro 19- Estratégias funcionais financeiras

Financeira
<ul style="list-style-type: none"> - Fonte de financiamento público - Financiamento via cooperativa de crédito - Financiamento com recursos internos - Fonte de financiamento mista - Gestão financeira executada por uma equipe executiva

Fonte: Elaborado pela autora com base nos referenciais do Quadro 8

Na gestão financeira foram identificadas estratégias relacionadas com o financiamento das atividades da rede. Como fontes de financiamento externo, foram utilizados incentivos do governo, o objetivo geral é melhorar a viabilidade econômica dos produtores individualmente. A cooperativa de crédito também aparece como fonte externa de financiamento.

Como fonte de financiamento interno, os prêmios obtidos por meio do comércio justo serviram para financiar a compra de sementes para a próxima safra de todos os associados da rede. Após a colheita foi feito reembolso do empréstimo sem a cobrança de juros.

As fontes de financiamento também podem ser mistas. Por intermédio de uma combinação de financiamentos provenientes de:

- três membros fundadores da rede;
- novos membros;
- concessão de financiamento no âmbito da União Europeia (Programa Líder); e
- uma série de esquemas nacionais de regeneração econômica, como o Esquema Regional de Estimulação para o Desenvolvimento Econômico, no Norte dos Países Baixos, e do Ministério da Agricultura, Esquemas Regional de Inovação, as atividades de P & D e de marketing são desenvolvidas e reforçadas.

A gestão financeira é realizada por uma equipe executiva não remunerada responsável por operações do dia-a-dia, essa equipe é supervisionada, através de reuniões, por um conselho fiscal eleito.

4.2.3 Análise de artigos – 3ª etapa: estratégias globais

É importante não tratar agricultura orgânica como se fosse uma única categoria homogênea, mas examinar determinadas dinâmicas da cadeia de suprimentos em setores orgânicos específicos, e em diferentes contextos regionais, locais e nacionais (SMITH e MARSDEN, 2004; LEVIDOW et al. 2013) . Por exemplo, em países com um grande setor orgânico, como a Áustria, a saturação do mercado local significa que os produtores orgânicos devem buscar outros mercados para suas vendas (DARNHOFER, 2005). Por outro lado, tem sido sugerido que na Grécia a estrutura de mercado existente facilita a comercialização direta de produtos orgânicos (DANTSIS et al., 2009) e que os países do Mediterrâneo e da Europa do Sul são mais frequentemente associados com as culturas alimentares locais e a persistência de agricultura de

pequena escala, sem nunca ter totalmente concluído a transição para formas de produção e de distribuição globalizada de alimentos (FONTE, 2008).

Apesar de estreita aliança presumida entre alimentos orgânicos e comida local (LOBLEY et al, 2009;. CLARKE et al, 2008), a qual tem sido explorada sociologicamente em alguns estudos (por exemplo, SEYFANG, 2007), poucas publicações (LOBLEY et al, 2009; e DARNHOFER, 2005) têm explorado a extensão em que a agricultura orgânica está integrada na economia local. E como Ilbery et al. (2010) apontam, nem uma das obras seminais sobre comercialização considera os canais de comercialização utilizados pelos produtores orgânicos. Grande parte do interesse em alimentos orgânicos locais decorre da preocupação de reduzir os custos ambientais da produção e distribuição de alimentos, bem como o desejo de reconectar agricultores e consumidores, e ademais, ajudar a manter a renda gerada pelos produtores orgânicos na economia local (JAROSZ, 2008).

Para determinados agricultores ser local e orgânico é uma consequência lógica. Explicam os agricultores que ser orgânico, em primeiro lugar, levou-os a se concentrar ao mercado local, pois consideram essa uma parte importante da ideia orgânica. Para outros, o desejo de obter e processar produtos locais levou-os à certificação orgânica, uma vez que tais produtos podem ser ligados à produção artesanal de alta qualidade (MILESTAD et al., 2010). Entretanto, estratégias de mercado de agricultores orgânicos são frequentemente complexas e individualizadas (ILBERY et al., 2010).

Enquanto os agricultores orgânicos de pequena escala atuam em mercados locais, eles também se envolvem com grandes varejistas, este é o caso na Austrália (LOCKIE e HALPIN, 2005). Outra situação similar pode ser entendida pela rede local de cereais e pão orgânicos na Áustria. Os moleiros e os padeiros da rede de cereais e pão orgânicos locais na Áustria vendem para além do que eles definem como a área local. Eles também vendem para canais convencionais dentro e fora de sua área. Uma das causas foi o interesse de outras áreas (e países) na compra de seus produtos. Outro motivo foi a necessidade de encontrar um mercado para todos os seus produtos Milestad et al. (2010). Assim, a maior parte do debate em torno do tema orgânicos ainda é acerca de dividir os produtores entre artesanais ou industriais e orgânicos ou convencionais. Milestad et al. (2010) defendem que tal posição deve ser abandonada, haja vista a necessidade de uma abordagem mais sistêmica.

Assim, a maior parte do debate em torno de orgânicos ainda é realizada a cerca de dividir os produtores em artesão ou industrial e orgânico ou convencional, defendem Milestad et al. (2010) que tal posição deve ser abandonada, haja vista a necessidade de uma abordagem mais sistêmica. Concluem Milestad et al. (2010) que o desenvolvimento do sistema alimentar convencional foi uma razão importante pela qual a rede de cereais e pão orgânicos locais surgiram na Áustria. Logo, o pensamento binário entre “global” e “local”, a produção convencional e orgânica, não se sustenta, não é ou/ou, mas ambos (DARNHOFER et al., 2010). Em vez de pensar binário, sugerem uma visão sistêmica. Isso permitiria analisar de forma mais complexa o sistema alimentar, onde o “local” é parte do “global”, em que os produtores podem servir, tanto para o mercado orgânico quanto para o convencional, e onde os atores de alimentos podem ser conectados localmente e globalmente (MILESTAD et al., 2010).

Em uma pesquisa mais ampla realizada em seis países europeus, Van der Ploeg et al. (2002) estimam que até 50% dos agricultores estão, em diferentes graus, seguindo estratégias mais abrangentes ou mais profundas de desenvolvimento rural. Muitos deles combinam a participação continuada nos mercados agrícolas convencionais.

Makita (2012) evidencia a clara diferença de objetivos principais entre comércio justo e agricultura orgânica. A iniciativa orgânica dá prioridade à forma como agricultores cultivam os produtos, enquanto que o comércio justo prioriza o ganho dos agricultores a partir de culturas certificadas. Em outras palavras, os orgânicos põem menos ênfase na forma em que os agricultores ganham seu sustento durante o período de conversão. O comércio justo, por outro lado, presta mais atenção à forma como os agricultores obtêm recursos para suportar o seu negócio. Se os dois certificados são obtidos ao mesmo tempo (produção orgânica e comércio justo) e são colocadas em prática em paralelo, as duas iniciativas podem ser utilizadas para complementar uma os pontos fracos da outra em alguma extensão. Na realidade, porém, geralmente há diferença de tempo na aquisição das duas certificações: para os pequenos agricultores, a obtenção de certificação orgânica é um processo mais longo do que a obtenção da certificação do comércio justo. Essa diferença de tempo torna as interações positivas entre as duas iniciativas, ineficientes ou impraticáveis. Um resultado provável é o fracasso em termos de conversão completa de produtos orgânicos ou a mera pretensão de comércio justo.

A questão final proposta por Makita (2012) é se a confluência com a iniciativa do comércio justo promove o conceito orgânico como uma “estratégia de acumulação alternativa para o capitalismo agrário” ou ajuda a recuperar a sua natureza original como um “quadro alternativo para trabalhar o ambiente rural”. A confluência das duas iniciativas parece ser uma estratégia necessária, não só para os grupos de agricultores estudados por Makita (2012). Através de confluência, todavia, a diferença entre as duas iniciativas aparece mais claramente. Considerando que a produção orgânica está preocupada com a forma com que os agricultores operam a terra, o comércio justo está preocupado com a forma com que os agricultores ganham com a cultura de seus produtos. Existe uma lacuna entre a prática da agricultura e a geração de renda. A única maneira de preencher a lacuna é fornecer aos agricultores no período de conversão apoio financeiro como os prêmios de preços pré-orgânicos, caso a produção de culturas orgânicas sejam aplicadas como meio de redução da pobreza (MAKITA, 2012).

A adoção de estratégias globais por redes de pequenas empresas agrícolas é evidenciada em diferentes estudos, a seguir serão relatadas as estratégias globais implementadas por tais redes.

4.2.3.1 Estratégias quanto à competitividade

Todos os trabalhos analisados tratam de produtores que pertencem a redes flexíveis de pequenas empresas cuja estratégia é a busca de um equilíbrio entre diferenciação/flexibilidade e liderança de custo. Existem redes que fazem somente a comercialização direta, atendendo ao consumidor final, por outro lado há aquelas que, além desse tipo de comercialização, também são fornecedoras de matéria-prima para pequenas empresas processadoras locais, ou ainda, fornecem o produto para revenda em pequenos varejos locais.

Contudo, muitas dessas empresas integrantes de redes flexíveis (10 artigos) igualmente participam como fornecedoras de redes *top-down*, como por exemplo, redes de supermercados, outras redes varejistas, processadores industriais, exportação via intermediários, cuja estratégia é liderança de custo. Nesse caso, participam como fornecedores em cadeias de suprimentos longas.

4.2.3.2 Estratégias quanto ao produto/mercado

As estratégias globais quanto ao produto/mercado combinam cinco possibilidades com vistas ao crescimento do negócio. Nos artigos analisados, percebe-se maior incidência de estratégias concentradas no desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes, seguidas de estratégias de diversificação. Embora as outras três estratégias apareçam de forma equitativa, são menos adotadas. O Quadro 20 detalha as estratégias adotadas classificando-as de acordo com os tipos possíveis.

Quadro 20- Estratégias globais quanto ao produto/mercado dados teóricos

Estratégias quanto ao produto/mercado				
Crescimento em produtos - produtos e mercados existentes	Desenvolvimento de produto para o mercado existente	Desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes	Diversificação envolvendo novos produtos e novos mercados	Integração vertical
	Introdução de novas culturas com alto valor no mercado	Criação de uma rede de abastecimento do varejo (supermercados localizados em cidades grandes). Venda direta a restaurantes, hospitais, escolas e particulares	Agroturismo, introdução de novas culturas de alto valor, aquisição de terras, exportação	Criação de empresa para organizar a produção e gerenciar a distribuição aos supermercados. Produzir parte dos insumos
	Desenvolvimento de novos produtos para distribuição local	Exportação de produtos por meio da Alternative Trade Organization	Entrada no mercado de grandes centros urbanos para comercializar via esquema de cesta	Produção da azeitona e do azeite

Estratégias quanto ao produto/mercado				
Crescimento em produtos - produtos e mercados existentes	Desenvolvimento de produto para o mercado existente	Desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes	Diversificação envolvendo novos produtos e novos mercados	Integração vertical
	Utiliza a certificação participativa para desenvolvimento de novos produtos para o mercado existente	Exportação de vegetais	"Adote uma ovelha", agroturismo (hospedagem, restaurante, atividades educacionais), produtos confeccionados a partir da lã de ovelha	Comercialização e distribuição de produtos. Criação de unidade privada para recolher matéria-prima dos fornecedores próximos
	Produtores convencionais desenvolvem produto orgânico para o mercado local	"Adote uma ovelha"	Diversificação de operações, mudando para culturas de alto valor que são diretamente vendidas aos consumidores, bem como para atacadistas, corretoras e varejo	
	Vender localmente. Manter ou desenvolver variedades que estão desaparecendo	Diversificação dos canais de comercialização utilizados no âmbito local, regional e nacional	A fim de valorizar determinado alimento e incluí-lo na dieta dos consumidores, a rede	

Estratégias quanto ao produto/mercado				
Crescimento em produtos - produtos e mercados existentes	Desenvolvimento de produto para o mercado existente	Desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes	Diversificação envolvendo novos produtos e novos mercados	Integração vertical
	ndo. Diferenciação dos produtos convencionais		abriu um restaurante que serve pratos à base do referido produto	
		Desconcentração de clientes: ter diversos clientes pequenos, de modo que se houver algum problema com alguns desses clientes o impacto no negócio é menos significativo	Mudança da produção de algodão-não orgânico (Bt) para orgânico. Início da produção de algodão por alguns membros da rede. Por meio do comércio justo a rede alcançou outros mercados	
		Desenvolvimento de relacionamento (fidelização) com os consumidores a partir da venda direta no mercado local	A rede proporciona uma gama de novas oportunidades para os agricultores participantes. Os canais de comercialização	

Estratégias quanto ao produto/mercado				
Crescimento em produtos - produtos e mercados existentes	Desenvolvimento de produto para o mercado existente	Desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes	Diversificação envolvendo novos produtos e novos mercados	Integração vertical
			(circuitos locais), a proteção da marca, o envolvimento em novas redes, e o aumento do fluxo de clientes, ofereceram um potencial considerável para consolidar a rede, gerar mais renda e ampliar a produção agrícola	
		Programas de bolsa alimentação do governo federal- Programa de Aquisição de Alimentos - PAA		
		Venda direta a grupos de consumidores organizados de forma autônoma ou que funcionam em regime de autogestão		

Estratégias quanto ao produto/mercado				
Crescimento em produtos - produtos e mercados existentes	Desenvolvimento de produto para o mercado existente	Desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes	Diversificação envolvendo novos produtos e novos mercados	Integração vertical
		Exportação, pouca ênfase e relacionamento com o mercado local		
		Ligações com mercados urbanos distantes são importantes para sustentar os pequenos produtores em regiões rurais. Consumidores rurais não estão dispostos a pagar a mais pelo produto orgânico		
		Venda no atacado para ampliar e diversificar o mercado. As vendas no varejo foram limitantes em termos de volume, previsibilidade e rentabilidade, e os membros fundadores da cooperativa sentiram que, agindo cooperativamente podem capitalizar eficiências de		

Estratégias quanto ao produto/mercado				
Crescimento em produtos - produtos e mercados existentes	Desenvolvimento de produto para o mercado existente	Desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes	Diversificação envolvendo novos produtos e novos mercados	Integração vertical
		escala através de recursos compartilhados		
		Mercados em que produtos orgânicos certificados por participação são vendidos não são apenas local (onde o controle social pode ser facilmente implementado), mas também em nível estadual ou interestadual. A contribuição mais importante para o alargamento das áreas de mercado é dada pelas feiras onde os produtos com o selo da Rede Ecovida, provenientes de diferentes municípios ou mesmo estados, são vendidos. A reputação da rede alimenta a confiança dos consumidores sobre os produtos vendidos fora das		

Estratégias quanto ao produto/mercado				
Crescimento em produtos - produtos e mercados existentes	Desenvolvimento de produto para o mercado existente	Desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes	Diversificação envolvendo novos produtos e novos mercados	Integração vertical
		fronteiras locais		

Fonte: Elaborado pela autora a partir da análise dos artigos selecionados Quadro 8

Nota-se que o crescimento passa pelo aumento da escala de produção, seja melhorando a eficiência da área plantada atual ou aumentando a área plantada por meio de inclusão de novos integrantes na rede.

O desenvolvimento de produto compreende novas culturas, sendo que a novidade pode ser a própria produção orgânica após a certificação.

Para desenvolver o mercado, é possível utilizar diferentes canais de distribuição com foco no mercado local, regional, nacional ou para exportação, além de participar de cadeias de suprimentos curtas ou longas. Vale destacar a estratégia “adote uma ovelha”. A venda do produto é direta ao consumidor final via internet pelo site da empresa. Na transação o consumidor adota uma ovelha e em troca recebe em sua residência produtos elaborados na fazenda. Essa adoção desencadeia um relacionamento efetivo com o cliente, motivando-o a conhecer a fazenda, ou seja, é uma forma de promover a venda de outros produtos oferecidos pela própria fazenda - o agroturismo: atividades de turismo na fazenda para o hóspede, hospedagem, serviços de alimentação (restaurante) e atividades educacionais voltadas à sustentabilidade.

Ainda com o intuito de desenvolver o mercado, no Brasil, agricultores podem acessar a programas do governo federal como o PAA. Segundo o Ministério de Desenvolvimento Social (2014), o PAA promove o acesso de alimentos às populações em situação de insegurança alimentar e promove a inclusão social e econômica no campo por meio do fortalecimento da agricultura familiar. O PAA também contribui para a formação de estoques estratégicos e para o abastecimento de mercado institucional de alimentos, que compreende

as compras governamentais de gêneros alimentícios para fins diversos, e ainda permite aos agricultores familiares que estoquem seus produtos para serem comercializados a preços mais justos. O programa propicia a aquisição de alimentos dos agricultores familiares, com isenção de licitação, a preços compatíveis aos praticados nos mercados regionais. Os produtos são destinados a ações de alimentação empreendidas por entidades da rede socioassistencial: equipamentos públicos de alimentação e nutrição como restaurantes populares, cozinhas comunitárias e bancos de alimentos e para famílias em situação de vulnerabilidade social. Além disso, esses alimentos também contribuem para a formação de cestas de alimentos distribuídas a grupos populacionais específicos.

Na diversificação (em geral relacionada) o foco está direcionado para ampliação dos canais de distribuição em conjunto e no desenvolvimento de novos produtos. Por sua vez, nas estratégias de integração, observa-se a criação de empresas a jusante e a montante da produção, desde serviços de transporte de matéria-prima e produto acabado, até a industrialização da própria matéria-prima produzida.

4.2.3.3 Estratégias quanto à utilização dos meios

Neste terceiro grupo de análise das estratégias globais, foi possível identificar somente um trabalho (DAVID et al., 2010) que, entre outros aspectos, tratava da análise do portfólio de produtos tendo em conta o investimento, a manutenção e o desinvestimento. A rede optou pela diminuição de insumos para produção de cereais (desinvestimento) com intenção de investir no cultivo de produtos com alto valor agregado (investimento) - alho, vinhas, nozes, produtos hortícolas para exportação, plantas aromáticas e medicinais - além da fabricação de vinho.

O próximo capítulo trata da apresentação e análise dos dados coletados nos estudos de casos.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS EMPÍRICOS

Este capítulo apresenta e analisa os dados das pesquisas de campo realizadas no Groupement Régional Agricole Biologique – Agrobio Poitou-Charentes e na Rede Ecovida de Agroecologia – Núcleo Litoral Catarinsense (NLC).

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA REDE ECOVIDA DE AGROECOLOGIA - NÚCLEO LITORAL CATARINENSE

5.1.1 A produção e o mercado orgânico no Brasil

A área total de produção orgânica no Brasil chega a quase 750 mil hectares, sendo o Sudeste a região com maior área produtiva, chegando a 333 mil hectares. Em seguida, estão as regiões Norte (158 mil hectares), Nordeste (118,4 mil hectares), Centro-Oeste (101,8 mil hectares) e Sul, com 37,6 mil hectares (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2015a).

Entre janeiro de 2014 e janeiro de 2015, a quantidade de agricultores que optaram pela produção orgânica passou de 6.719 para 10.194, um aumento de cerca de 51,7%. As regiões onde há mais produtores orgânicos são a Nordeste, seguida da região Sul e Sudeste (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2015a).

O número de unidades de produção teve aumento de 22%, em 2013 comparado a 2012. Tal crescimento vem intensificando-se, passaram de 10.064 unidades de produção em janeiro de 2014 para 13.323 em janeiro de 2015, ou seja, um acréscimo de 32%. É importante ressaltar que cada produtor orgânico pode ter mais de uma unidade de produção (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2015a).

O número de estabelecimentos orgânicos apontados pelo Censo Agropecuário 2006 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2006) é de 90.497, contudo, segundo dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2015b), até setembro/2015, o Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos compreendia 11.217 produtores cadastrados. Desses 41,1% eram certificados por auditoria e 58,9% eram certificados por organismos de certificação participativa. Cabe ressaltar que para fazer parte desse cadastro é necessário ser certificado.

Os três Estados da Região Sul, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul abrangiam 3.974 produtores cadastrados, ou seja, 35,4% do total de produtores nacionais. Observou-se a influência da certificação participativa mais forte nesses estados do que no restante do país, tendo em vista que 62,7% (2.492) dos produtores eram certificados dessa forma. Dos organismos de certificação participativa a Associação Ecovida de Certificação Participativa foi responsável por certificar 2.058 produtores, isso significa que entre as certificadoras participativas tal associação ocupou-se de 82,6% dos produtores que utilizavam esse tipo de certificação (dados até setembro/2015).

O Estado de Santa Catarina possui 973 produtores dos quais 672 (69%) utilizam a certificação participativa, todas certificadas pela Associação Ecovida (dados até setembro/2015).

Houve incremento da quantidade de Organizações de Controle Social (OCS) e Organismos Participativos de Avaliação da Conformidade (OPAC) como consequência do aumento dos produtores orgânicos em todo o país. A criação de mecanismos de certificação participativos facilitou a transição dos produtores convencionais para o modelo orgânico, porque reduz os custos de certificação. As perspectivas são de continuidade às diretrizes do Plano Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica (Planapo), que têm como meta atingir um total de 28 mil unidades de produção até 2015 (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2014).

Uma pesquisa sobre produção orgânica na agricultura familiar de Santa Catarina realizada por Zoldan e Mior (2012) apresentou um panorama da produção orgânica no Estado. As informações da referida pesquisa foram apresentadas segundo as regiões produtoras, obedecendo à estrutura regional da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri) em Unidades de Gestão Técnica ou de acordo com as Gerências Regionais da Empresa. A pesquisa localizou 603 agricultores orgânicos em 138 municípios catarinenses, sendo a região sul do Estado, seguida da região extremo-oeste as que possuem maior número de produtores orgânicos. Os autores também levantaram o grau de associativismo do produtor orgânico a associações de qualquer natureza, cooperativas, agroindústrias ou empresas rurais ou a organizações não governamentais. Os dados são apresentados por regiões do Estado. Dos 603 produtores rurais pesquisados, em média, 40% participam de associações, cerca de 38% pertencem a cooperativas,

além de 10,6% participarem de outros tipos de associativismo. Concluíram os autores que o agricultor orgânico forma aglomerações produtivas com forte grau de associativismo.

A pesquisa ainda levantou problemas enfrentados pelos agricultores. Uma das principais dificuldades apontadas pelos agricultores está relacionada à infraestrutura de comercialização de produtos orgânicos, sendo a maior parte dos produtos comercializada em feiras.

No Brasil, conforme dados do último Censo Agropecuário do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), realizado em 2006, o valor de venda de produtos orgânicos dos estabelecimentos certificados e não certificados, por entidade credenciadora, atingiram R\$ 1,3 bilhões naquele ano. Destes, R\$ 350,9 milhões referem-se aos estabelecimentos certificados por entidade credenciadora. De acordo com os dados do referido censo, as vendas estão concentradas nos Estados de Minas Gerais, Bahia, São Paulo, Rio Grande do Sul, Ceará, Paraná e Pernambuco.

Com relação ao mercado de produtos orgânicos no Brasil foram encontrados dois estudos. Um realizado pelo Instituto de Promoção do Desenvolvimento (2011) e outro pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2010).

O estudo do Instituto de Promoção do Desenvolvimento afirma que os supermercados/hipermercados continuam detendo as maiores vendas de alimentos e bebidas no Brasil, representando cerca de 77% do mercado. Isso indica alta concentração nesse canal de distribuição em relação aos demais. As principais redes de varejo no Brasil, Companhia Brasileira de Distribuição – Grupo Pão de Açúcar; Carrefour Comércio e Indústria Ltda; e Walmart Brasil Ltda investiram em marcas próprias e ganharam ampla aceitação e confiança dos consumidores. A presença cada vez maior de lojas especializadas em produtos naturais constitui um importante canal de distribuição e levou fabricantes a diversificar a sua distribuição, ampliando seus canais de vendas por meio de atividades de promoção e *merchandising*. As feiras livres orgânicas que realizam vendas diretas ao consumidor, existentes em vários municípios brasileiros, assumem grande importância para o fortalecimento da agricultura familiar, pois estes representam mais de 80% dos produtores orgânicos no Brasil (Censo Agropecuário 2006, IBGE).

Outro canal de distribuição apresentado no estudo é o *food service*, incluindo restaurantes, hotéis, bares e refeitórios industriais.

Nesse sentido, destacam-se os mercados institucionais (hospitais públicos e merenda escolar), como, por exemplo, o Programa de Merenda Escolar que abastece com alimentos as escolas públicas brasileiras. A Lei Federal nº 11.947/2009, determina que pelo menos 30% dos recursos repassados aos municípios pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) para alimentação escolar, sejam utilizados para comprar produtos da agricultura familiar e/ou do empreendedor familiar rural ou de suas organizações, priorizando as compras dos assentamentos de reforma agrária, das comunidades tradicionais indígenas e das comunidades quilombolas. O PAA, uma das ações do programa Fome Zero do governo federal, tem por objetivos garantir o fornecimento de alimentos em quantidade, qualidade e regularidade às populações em situação de insegurança alimentar e nutricional; e promover a inclusão social no campo por meio do fortalecimento da agricultura familiar. O produtor familiar orgânico pode participar desses programas porque tais programas são isentos de licitação, têm preços de referência que não podem ser superiores nem inferiores aos praticados nos mercados regionais e pagam até 30% a mais pelo produto orgânico fornecido pelo produtor da agricultura familiar e/ou suas organizações.

A venda de produtos orgânicos pela internet e a venda direta ao consumidor com entrega em sua residência constituem outros canais de distribuição do segmento.

Destaca o referido estudo que o produto orgânico brasileiro, ainda é percebido pela maioria dos consumidores como alimento saudável, sem a utilização de agrotóxicos. Fazem parte deste grupo, os consumidores que além de perceberem os benefícios dos orgânicos, são menos sensíveis aos preços que podem alcançar mais de 100% do valor do similar convencional. Em sua maioria, possuem alto grau de instrução, geralmente com nível superior e são predominantemente da classe média. São indivíduos preocupados com a segurança e qualidade dos produtos. Estão dispostos a pagar mais caro por esse produto. Característica importante dos consumidores de orgânicos envolve a fidelização do produto e também a garantia de frequência de compras. Tal fato atrai novos canais de venda para o setor, possibilitando também oportunidades ao pequeno produtor.

A pesquisa conclui que existem perspectivas de crescimento para o setor, mas alerta que o maior desafio do setor de orgânicos, além

da garantia de fornecimento, será oferecer produtos com valores mais acessíveis para o consumidor.

No estudo do Sebrae é retratada a diminuição das exportações de produtos orgânicos brasileiros a partir de 2009. Tal fato foi atrelado à crise econômica internacional iniciada em 2008 e ao aumento do consumo interno. O mercado para produtos orgânicos caracteriza-se por pequenos produtores, sendo que normalmente os grandes produtores se capacitam para atividades ligadas à exportação. O Sebrae compactua com a perspectiva de crescimento do mercado de orgânicos tanto no Brasil quanto no exterior, mencionada na pesquisa do Instituto de Promoção do Desenvolvimento. A comercialização tem se expandido no Brasil a uma taxa média de 10% ao ano, 20% nos Estados Unidos e 25% na Europa. Afirma o estudo que o mercado de orgânicos no Brasil é promissor. Os principais produtos orgânicos comercializados no país são os hortigranjeiros frescos, cereais, conservas e laticínios. Entre os cultivos mais exportados merecem destaque o café, açúcar, cacau, soja, óleos, frutas secas, caju e mate. O estudo ressalta a possibilidade de produzir de forma orgânica roupas confeccionadas com algodão, sementes e cosméticos.

Destaca que embora a agricultura orgânica enfrente maiores custos que a agricultura convencional, estudos indicam que com o crescimento das vendas em países desenvolvidos e a evolução para mercados concorrentes, a tendência será de um menor distanciamento entre os preços de produtos orgânicos e convencionais. A tendência natural será o declínio dos preços em decorrência de economias de escala proporcionadas por maiores quantidades comercializadas, logística adequada e transportes mais eficientes.

O estudo do Sebrae conclui registrando que políticas governamentais de fomento à pesquisa, produção, certificação e comércio de produtos continuam sendo fundamentais para a expansão do setor.

5.1.2 Caracterização da rede, atores pesquisados e produtos elaborados

A Ecovida começou a ganhar forma em 1989 com o surgimento da Feira Ecológica da Colméia em Porto Alegre/RS. Em 1998, a partir da necessidade de congregar forças e dar maior consistência política ao movimento agroecológico da agricultura familiar do Sul do Brasil, foi

criada a Rede Ecovida de Agroecologia. Ela emerge como resultado de processos históricos realizados por organizações não governamentais na construção de uma alternativa ao modelo de agricultura em curso caracterizado pela chamada Revolução Verde. É formada por pessoas e organizações que possuem como objetivo organizar, fortalecer e consolidar a agricultura familiar ecológica. São agricultores, técnicos, consumidores e comerciantes unidos em associações, cooperativas, ONGs e grupos informais que constituem Núcleos Regionais e, juntos, formam a Rede Ecovida de Agroecologia (Figura 21).

Figura 21 - Logomarca da Rede Ecovida



Fonte: Dados primários

Poucos anos após a criação da Rede Ecovida, foi constituída a Associação Ecovida de Certificação Participativa, especificamente voltada para a certificação e disponibilização de selo de produtor orgânico (Figura 22). No entanto, em face da não exigência do selo para as dinâmicas de comercialização locais/regionais e da resistência de muitos membros da Rede Ecovida ao uso do selo, a Associação Ecovida, apesar de constituída, permaneceu vários anos sem desempenhar as atividades para as quais foi criada. Apenas em 2010, com a previsão de encerramento do prazo para oficializar questões relacionadas à certificação, a Associação foi retomada e constituída como OPAC (Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade), que é condição para compor o Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica (ROVER, 2011).

Figura 22 - Selo de certificação participativa Ecovida



Fonte: Dados primários

Tanto a Rede Ecovida de Agroecologia quanto a Associação Ecovida de Certificação Participativa são formadas por grupos e por núcleos regionais que buscam promover a troca de informações, credibilidade e produtos. A Associação é considerada um braço operacional da Rede Ecovida, para permitir implementar o processo de certificação. Os núcleos (Figura 24) são formados por grupos em determinada região geográfica, facilitando a troca de informações e a certificação participativa. Sua importância, bem como a dinâmica descentralizada de tomada de decisões, evidencia a condição multidirecional e descentralizadora da Ecovida.

A Associação tem uma sede localizada na cidade de Três Cachoeiras/RS, enquanto que a rede não possui sede.

Ainda compõe a estrutura organizacional da Ecovida a coordenação geral estruturada de forma colegiada por membros representantes indicados nos estados e coordenadores de grupos de trabalho ativos. Vale lembrar que os núcleos são a principal unidade funcional da organização. Nestes é onde acontecem as principais decisões e encaminhamentos organizativos da Ecovida. A estrutura da rede é horizontal e descentralizada. Para ocorrer o ingresso de novos aderentes, tanto na rede quanto na associação, é necessário obter o aceite

do núcleo da região onde estão situados. O interessado em ingressar procura o grupo mais próximo de sua propriedade a fim de demonstrar sua intenção de participar da rede, geralmente um produtor do grupo o apadrinha e o ingressante passa a participar das reuniões do referido grupo.

Estudo realizado por Zoldan e Mior (2012) indica que aproximadamente 50% da produção orgânica na agricultura familiar do Estado de Santa Catarina provem da Rede Ecovida.

Segundo o MAPA e o Centro de Estudos e Promoção da Agricultura de Grupo (Cepagro), a Ecovida é a rede de maior dimensão geográfica do Brasil e uma das maiores da América Latina. Os núcleos regionais estão espalhados pelos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul (Figura 23), abrangendo também algumas cidades do Estado de São Paulo.

Atualmente a rede conta com 27 núcleos regionais, abrangendo cerca de 170 municípios, aproximadamente 4.000 famílias e apoiadores (Figura 21). Nem todos os núcleos têm gestão própria realizada pelos produtores, a maioria ainda depende de instituições apoiadoras para realizar a gestão.

Figura 23- Localização das regiões onde se situam os núcleos da Rede Ecovida



Fonte: Dados primários

Figura 24- Localização dos núcleos da Rede Ecovida



Fonte: Dados primários

Formada por agricultores familiares, técnicos e consumidores reunidos em associações, cooperativas e grupos informais, juntamente com pequenas agroindústrias, comerciantes e pessoas comprometidas com o desenvolvimento da agroecologia. São aproximadamente 4.000 integrantes no total. A Rede Ecovida possui os seguintes objetivos:

- Desenvolver e multiplicar as iniciativas em agroecologia.
- Estimular o trabalho associativo na produção e no consumo de produtos ecológicos.
- Articular e disponibilizar informações entre as organizações e pessoas.
- Aproximar, de forma solidária, agricultores e consumidores.
- Estimular o intercâmbio, o resgate e a valorização do saber popular.
- Ter uma marca e um selo que expressam o processo, o compromisso e a qualidade.

Conforme já exposto, os núcleos são a principal unidade funcional da Rede Ecovida, os quais são compostos por grupos, que por sua vez reúnem produtores, agroindústrias, consumidores, instituições públicas e ONGs.

Um dos núcleos que possui gestão própria é o Núcleo Litoral Catarinense. Está entre os 10 núcleos do Estado de Santa Catarina, formado por 14 grupos, abrangendo cerca de 25 municípios (Figura 25).

Figura 25- Abrangência geográfica do NLC



Fonte: Dados primários

São 89 agricultores e 7 agroindústrias certificadas. Ao todo o núcleo possui 110 contribuintes, pois existem unidades produtivas ainda não certificadas e outros aderentes que estão na rede, mas não desejam certificar.

As denominações dos grupos que compõem o NLC são:

- Ilha Meiembipe
- Rio Cristina
- Costa Esmeralda
- Tucum
- Biguaçu
- Terra Viva
- Associada
- Água Corrente

- Harmonia da Terra
- Semear Sementes
- Paulo Lopes
- Garopaba
- Pirai-Cubatão
- Jaraguá do Sul

A estrutura organizacional do NLC é composta pelas funções de coordenação, tesouraria e secretariado, sendo que cada uma dessas funções é ocupada por uma pessoa. Ainda faz parte de estrutura uma comissão de ética formada por aderentes que realizam as visitas para a certificação. É sugerida a rotatividade nos cargos tanto do núcleo quanto dos grupos. Cada grupo possui um responsável por organizar as atividades do grupo e participar das reuniões bimestrais do núcleo.

O relacionamento do NLC com toda a rede se dá por meio de reuniões e encontros. O processo de certificação participativa exige frequentes contatos do núcleo com o organismo certificador que faz parte da rede.

A Ecovida possui classificação própria dos tipos de atores que participam da rede, conforme demonstra o Quadro 21.

Quadro 21- Caracterização dos atores da Rede Ecovida

Tipo de atores	Caracterização
Produtores e grupos de produtores	Agricultores e criadores de animais Associações e cooperativas de produtores organizadas
Consumidores e suas organizações	Consumidores e grupos formados por consumidores que compram produtos periodicamente
Processadores e comerciantes de alimentos orgânicos (microempresas)	Agroindústrias dos próprios produtores. Empresas que comercializam produtos oriundos da rede (pequenos comércios, feirantes, boxe na Central de Abastecimento do Estado de Santa Catarina (Ceasa))
Organizações de assessoria em agroecologia – ONGs, instituições públicas	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, organismos não governamentais de proteção ambiental e voltados para a agricultura, Universidade Federal de Santa Catarina, prefeituras, Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri), Centro de Estudos e Promoção da Agricultura de Grupo (Cepagro)
Pessoas e organizações	Representantes do Conselho de Alimentação Escolar,

Tipo de atores	Caracterização
comprometidas com a agroecologia	Conselho de Segurança Alimentar e Nutricional e Comissão Estadual de Produção Orgânica, cooperações internacionais, Centro Público de Economia Solidária de Itajaí
Gestão	O Núcleo Litoral Catarinense da Ecovida é formado pelas funções de coordenação, tesouraria e secretaria, sendo uma pessoa para cada função. Não há funcionários contratados e as funções não são remuneradas

Fonte: Elaborado pela autora baseado na classificação de atores pela Ecovida

Os produtos elaborados pelo NLC são:

- Frutas: banana, morango, abacaxi, abacate, amora, ameixa, caqui, figo, fruta do conde, goiaba, graviola, jabuticaba, kiwi, laranja, mamão, uva, maracujá, pêssego, physalis, melancia, carambola, frutas cítricas, palmeira real, pitanga, bacupari, butiá, grumixama, cabeludinha, cambucá e fruta do conde.
- Produtos hortícolas e grãos: verduras e legumes em geral, tomate, batatas, aipim, cará, milho, pimenta, tempero verde, feijão, flores de corte, cebola, milho, cara do ar, batata iacom, gengibre, pupunha, eucalipto, ervas medicinais e cana de açúcar.
- Produtos processados: leite, mel, ovos, queijo, derivados de aloe vera, farinha de mandioca, açúcar mascavo, molho pesto, infusão, temperos, açaí, biscoitos, suco de uva, vinho, geleias e conservas.
- Serviços: atividades educacionais

5.1.2.1 Atores entrevistados

O estudo realizou 12 entrevistas semi-estruturadas com diferentes atores da rede do NLC, conforme demonstra o Quadro 22. Com a coordenação do NLC foi realizada também uma entrevista exploratória para obter informações iniciais sobre a referida rede.

Quadro 22- Atores entrevistados NLC

Tipo do ator	Nome do ator/entidade	Função do entrevistado
Processadores e comerciantes de	Rancho Ecofrutícola	Proprietária e administradora

Tipo do ator	Nome do ator/entidade	Função do entrevistado
alimentos orgânicos		
Organizações de assessoria em agroecologia – ONGs, instituições públicas	Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri)	Engenheiro Agrônomo da Epagri do município de Major Gercino
	Fundação Municipal de Desenvolvimento Rural 25 de Julho	Inspecionista Rural
	Fundação Municipal de Desenvolvimento Rural 25 de Julho	Técnico Agrícola
	Centro Vianei de Educação Popular	Coordenador de Projetos
	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e Comissão da Produção Orgânica (CPOrg) de Santa Catarina	Fiscal da Produção Orgânica e Coordenador da CPOrg de Santa Catarina
	Laboratório de Comercialização da Agricultura Familiar (Lacaf) – Universidade Federal de Santa Catarina	Coordenador
Consumidores e suas organizações	Grupo Compras Coletivas Ecosolidárias	Integrante do Núcleo Gestor
Pessoas e organizações comprometidas com a agroecologia	Conselho Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional - Consea/SC	Representante da sociedade civil e Vice-Presidente
	Conselho Estadual de Alimentação Escolar	Representante da sociedade civil
Gestão	Núcleo Litoral Catarinense	Coordenadora
Produtores	Claudete Ponath	Agricultora

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir serão apresentados os atores entrevistados, exceto a agricultora. A entrevista realizada com a agricultora está contemplada na seção 5.2.8, complementando as respostas obtidas nos questionários.

a) Rancho Ecofrutícola

Agroindústria criada em 2008, trabalha exclusivamente com produtos orgânicos, produz morangos e amoras pretas. Os morangos são das variedades Camarosa e San Andreas. As amoras são da variedade Tupi. Os frutos *in natura* são comercializados em bandejas para o varejo, a granel para restaurantes ou confeitarias e congelado para indústrias. A empresa produz também geleias artesanais com adição reduzida de açúcar nos sabores morango, frutas vermelhas, goiaba, uva, laranja e banana.

A estrutura organizacional da empresa é formada pela proprietária e mais uma funcionária fixa. Nos períodos de maior produção que ocorrem em certos momentos do ano, é contratada mão de obra por hora para mais ou menos dois dias por semana. A criação dessa agroindústria foi motivada pelo excedente da produção de morango de um grupo de produtores, que ocorre em um determinado período de tempo, cujo pico da produção concentra-se em três semanas do ano. Esse grupo de produtores foi desfeito e a produção diminuiu. Mesmo assim, a proprietária continuou com as atividades na agroindústria de forma reduzida.

Desde 2012 a empresa faz parte da rede Ecovida e sua participação vai além de obter a certificação participativa, como, por exemplo, a execução de uma oficina, na ocasião de um encontro do NLC, voltada ao processamento de alimentos. A relação com atores da rede se dá por meio da aquisição da matéria-prima dos produtores do grupo. Existe também relação com a Epagri, com o Cepagro e com o MAPA. A rede não influencia as decisões da empresa, mas a empresa por sua vez afirma que o grupo do qual participa é bem atuante e estimula a capacitação dos certificadores da conformidade integrantes da rede, bem como a maior profissionalização dos processos de produção e comercialização

b) Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri)

A Epagri é uma empresa pública, vinculada ao Governo do Estado de Santa Catarina por meio da Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca. A criação da empresa, em 1991, uniu os trabalhos de pesquisa e extensão rural e pesqueira, somando décadas de experiência em diferentes áreas e fortalecendo o setor. Os objetivos da empresa são:

- Promover a preservação, recuperação, conservação e utilização sustentável dos recursos naturais.
- Buscar a competitividade da agricultura catarinense frente a mercados globalizados, adequando os produtos às exigências dos consumidores.
- Promover a melhoria da qualidade de vida do meio rural e pesqueiro.

As ações de pesquisa e extensão rural da Epagri buscam a geração de renda nas propriedades rurais, através do aumento da produtividade, da redução de custos, da diversificação e da agregação de valor à produção. O meio ambiente é uma preocupação constante nos trabalhos da Empresa. Qualidade de vida é um tema de destaque nos projetos desenvolvidos em todas as regiões do Estado. A atenção ao bem-estar das comunidades rurais, a produção limpa, assim como os cuidados com alimentos seguros e a segurança alimentar, são itens que estão na agenda diária dos técnicos que atuam na Empresa. Da mesma forma, a inclusão social é vista como prioridade. A Epagri presta cerca de 350 mil assistências anuais a agricultores familiares, pescadores artesanais e comunidades indígenas e quilombolas. Além disso, ações dirigidas especialmente a mulheres e jovens rurais são realizadas com o objetivo de revelar e promover o potencial das pessoas, a fim de transformá-las em empreendedores no desenvolvimento de suas atividades agrícolas. Além das atividades de pesquisa agropecuária e extensão rural, a Epagri presta diversos serviços à sociedade, entre os quais se destacam a divulgação de informações meteorológicas, as análises de solo, de água, de tecidos vegetais e de produtos para a alimentação animal.

As atividades da Epagri de Major Gercino, iniciaram há 39 anos e consistem em operacionalizar programas de governo. A agência possui três funcionários, sendo um agrônomo, um extensionista social e um auxiliar administrativo. São atribuições da Epagri emitir Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) e elaborar projetos para os agricultores acessarem ao Pronaf e outros programas de incentivo do Governo do Estado. Quando possível A Epagri oferece assistência técnica direta ao produtor por meio de visitas às propriedades. O foco é voltado para o

atendimento das necessidades do agricultor familiar. Ao solicitar com quais atores da rede a Epagri Major Gercino se relacionava, além de produtores, foi citado o MAPA.

A Epagri é voltada para a produção agrícola em geral, no entanto, a gestão do NLC informou que existe parceria com a rede em muitos municípios, mas que isso depende da disposição individual dos funcionários lá alocados. A escolha do escritório de Major Gercino deve-se ao fato deste ter especial comprometimento com o desenvolvimento da produção orgânica na região. O agrônomo já se interessava pela produção orgânica, e quando o mesmo conheceu um produtor de uva orgânica da região houve a aproximação com a Ecovida.

O entrevistado relata que seu trabalho não pode ser focado na produção orgânica, pois a Epagri se ocupa de toda a produção rural, predominantemente no pequeno produtor. O trabalho no âmbito do orgânico se pauta na uva e no leite que são produtos típicos da região e produzidos há bastante tempo por descendentes de imigrantes poloneses, ucranianos e alemães. A partir desses produtos são elaborados vinhos, sucos de uva e queijos de forma bastante artesanal.

c) Fundação Municipal de Desenvolvimento Rural 25 de Julho

Entidade jurídica de direito público, vinculada à Prefeitura Municipal de Joinville-SC, contribui para o desenvolvimento rural sustentável no município e região. Desde sua criação, em julho de 1966, coordena e realiza atividades de ensino e capacitação agrícola, assistência técnica, extensão, prestação de serviços, fomento e abastecimento. Esse conjunto de ações acrescenta qualidade ao trabalho do pequeno produtor e lhe oferece melhores condições socioeconômicas, garantindo a manutenção da família no campo.

Inicialmente surgiu com o intuito de traduzir os escritos de assistência técnica agrícola, oriundos da Revolução Verde, vindos da Alemanha. Ao longo do tempo agregou outras atividades e atualmente congrega a Ceasa, a Escola Agrícola (municipal de ensino fundamental do 6º ao 9º ano) e a estação de piscicultura. Tem ações específicas para mulheres rurais e acompanhamento técnico rural.

O trabalho com a Ecovida iniciou em 2005. O fato gerador para o município mais populoso do Estado de Santa Catarina preocupar-se com a produção orgânica foi a grande enchente de 1995 a qual dizimou

as áreas rurais da cidade. Na época não havia trabalho de contenção de margens de rios e proteção de mananciais. Posto isso, iniciou um processo de criação de uma área de preservação ambiental. Muitas áreas produtivas passaram a não poder mais produzir, pois deviam ser preservadas. Então a alternativa foi produzir de forma orgânica, pois esse tipo de produção pode ser desenvolvido dentro de uma área preservada. O problema estava na certificação desses produtos que até 2007 era feita somente por auditoria.

A Fundação contribui em dois grupos de produtores do NLC sediados na região de Joinville. Cabe destacar que a Fundação identificou e reuniu os primeiros agricultores da região que passaram a fazer parte da Ecovida. Já realizou projetos conjuntos com o Cepagro, tem parceria com instituições de ensino, divulga aos produtores licitações, fontes de financiamento do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) e operacionaliza projetos de produtores via MDA, divulga e mobiliza produtores para realizar cursos de capacitação oferecidos pela Epagri.

Segundo a Fundação, os produtores têm dificuldades em lidar com a documentação exigida para obter a certificação, nesse sentido a entidade dá suporte na confecção desse material, além de promover discussão a cerca da legislação pertinente à produção orgânica.

d) Grupo Compras Coletivas Ecosystemas (GCCE)

Consiste em um grupo de consumidores organizados, criado em 2006 e sediado em Florianópolis/SC, com o intento de adquirir produtos de boa qualidade, preferencialmente alimentos orgânicos ou agroecológicos, artesanais, locais e regionais. Evita intermediador, busca atuar de maneira transparente através de comércio justo e solidário. A ponte entre produtores/fornecedores, de um lado, e consumidores, de outro, se dá através de um grupo aberto e organizado de pessoas, esse grupo forma o Núcleo Gestor das Compras Coletivas Ecosystemas. O grupo surgiu a partir de um projeto de extensão do Núcleo de Economia Solidária pertencente ao curso de Economia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Os objetivos do grupo são:

- Disponibilizar produtos orgânicos e agroecológicos, produzidos localmente.
- Promover o consumo consciente e responsável.

- Organização coletiva, sem revendedores cujo objetivo central seja o lucro.
- Desenvolvimento da economia local: aproximação de produtores e consumidores.
- Socialização e interação social construtiva, em particular entre consumidores.
- Incentivar pequenos produtores e produção agroecológica e familiar.
- Promover transformação social, econômica, ambiental e mais saúde individual e coletiva.

Uma inspiração para a proposta das compras coletivas foi o contato com participantes de um grupo semelhante atuando em Franca - SP, inspirado pela teoria Prout. Dentro do modelo socioeconômico da teoria Prout (significa Teoria da Utilização Progressiva, acrônimo do inglês, *Progressive Utilization Theory*, criada e elaborada por Prabhat Ranjan Sarkar), se propõe como uma das formas para descentralizar a economia e fortalecer da economia local através de empreendimentos de autogestão e cooperativas populares. Somado a isso, o contato com outro grupo de compras coletivas que atuava na cidade estimulou e serviu de base para o esboço do projeto.

A estrutura organizacional do GCCE é formada por um grupo gestor de consumidores, atualmente compreende a participação de 6 pessoas e contam com apoio de mais 7 voluntários. Até o início de 2015, o trabalho administrativo era realizado e organizado através de planilhas no Excel e trocas de e-mails entre os participantes do núcleo gestor. Ao longo do tempo, essas planilhas se tornaram cada vez mais complexas para suprir as diferentes necessidades que surgiam decorrentes do número crescente de consumidores e fornecedores. O trabalho com as planilhas tornou-se difícil, exigindo em demasia tempo para organizar todos os aspectos que envolvem uma partilha. Ao total são cerca de 250 itens comercializados, na maioria semi-perecíveis, também denominados de produtos secos. Os ciclos de venda são realizados a cada dois meses. Assim sendo, a partir de 2015 o GCCE passou a utilizar o sistema *online* da Cirandas - uma rede nacional de empreendimentos solidários iniciativa do Fórum Brasileiro de Economia Solidária, com o objetivo de oferecer ferramentas na internet para promover a articulação econômica, social e política de quem gosta da Economia Solidária ou vive dela (<http://cirandas.net/compras-coletivas-ecossolidarias/>). Essa plataforma aloja outros grupos de compras coletivas no Brasil.

Os fornecedores são produtores orgânicos certificados e também produtores que praticam a agricultura responsável, mas não têm certificação. Muitos fornecedores do GCCE são da Ecovida, alguns participam desde o início das atividades do grupo. O grupo relaciona-se com o Cepagro, inclusive lá foi um dos locais de partilha já utilizados. O Lacaf (UFSC) já foi procurado pelo grupo a fim de obter orientações.

e) Centro Vianeí de Educação Popular

O Centro Vianeí de Educação Popular é uma entidade da sociedade civil, uma ONG, sem fins lucrativos. Fundado em 1983, como um projeto alocado na Diocese do município de Lages/SC, reuniu integrantes oriundos da administração municipal da gestão do então prefeito Dirceu Carneiro. Atua nos movimentos e organizações populares e na assessoria aos trabalhadores rurais organizados ou em processo de organização. O trabalho desenvolvido busca na essência uma sociedade democrática, participativa, justa e solidária. É filiado, desde 1991, à Associação Vianeí de Cooperação e Intercâmbio no Trabalho, Educação, Cultura e Saúde. Ocupa-se em: assessorar processos nas áreas do cooperativismo de crédito; formação de jovens; capacitação técnica e política através de Cursos de Educação Popular e outros cursos; produção agroecológica de alimentos; comercialização direta da produção; agroindustrialização artesanal e certificação de produtos agroecológicos.

A área de ação do Centro Vianeí é o território do Planalto Catarinense, particularmente os municípios de São José do Cerrito, Lages, Otacílio Costa, Urubici, Anita Garibaldi, São Joaquim, Alfredo Wagner, Campo Belo do Sul e Cerro Negro. Existem ações mais pontuais nos municípios de Paineira e Bocaina do Sul, bem como alguns trabalhos conjuntos com outras organizações. Atua nos municípios do Consórcio de Segurança Alimentar e Desenvolvimento Territorial e da Comissão de Instalação de Ações Territoriais, abrangendo ações em 31 municípios da região.

Os programas da entidade se orientam em dois eixos básicos: Educação Popular (capacitação) e Agroecologia.

O Centro Vianeí é uma associação e sua estrutura organizacional é composta por uma diretoria (3 pessoas) mais o conselho fiscal (3 pessoas). A associação tem cerca de 40 associados dos quais alguns são também funcionários, no momento da coleta de dados

contava com 12 funcionários. A quantidade de funcionários varia de acordo com os projetos em curso, os contratos de trabalho são por tempo determinado.

A relação do Cento Vianeí com a Ecovida vem desde o início da rede, pois o Centro Vianeí participava de uma rede nacional de instituições focadas na agroecologia, muitas das quais deram origem à Ecovida. Atualmente o Centro Vianeí coordena o Núcleo Planalto Serrano da Ecovida. Da mesma forma como aconteceu com o NLC, a ideia é que a coordenação desse núcleo seja feita pelos próprios produtores. O entrevistado também exerce função na coordenação geral da Ecovida, são realizadas ações conjuntas direcionadas para assistência técnica ao produtor e para discutir mercado. O Centro Vianeí relaciona-se com diversas instituições como prefeituras e ONGs, seu território de atuação vai além do planalto serrano. De certa forma, o Centro Vianeí tem influência em diversos núcleos da Ecovida, perpassando diferentes estados.

f) Conselho Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional (Consea) do Estado de Santa Catarina

Criado pela Lei nº 12.911, de 22 de janeiro de 2004 tem a finalidade de implementar as políticas de combate à fome, priorizando a segurança alimentar e nutricional de todo cidadão e sua família, no intuito de garantir qualidade de vida à população do estado catarinense. Foi constituído a partir de uma discussão na esfera federal. Os estados aderiram, elaborando leis e constituindo conselhos estaduais nessa área de segurança alimentar e nutricional, por causa de uma lei federal, que instituiu um conselho nacional e uma estrutura de funcionamento de um programa que, na época, foi organizado como o Programa Fome Zero, em 2002. Esse programa teve uma abrangência em toda a cadeia da discussão da alimentação, especialmente para debater o problema da fome no Brasil. Porém, essa história de criar conselhos, vem de uma discussão interna do governo, de criar a legislação e estrutura para que esse programa tivesse uma capilaridade na esfera federal, estadual e municipal. Muitos conselhos, na época do início, de 2003, 2004, foram criados sobre a égide dessa legislação que criou o conselho nacional. Na verdade, o Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional já existia desde os anos 1990, mas não com a estrutura, visão e

capilaridade de quando foi recriado no início da primeira gestão do governo Lula.

O Consea é composto de 1/3 de representantes governamentais designados pelo Poder Executivo; 2/3 de representantes da sociedade civil escolhidos a partir de critérios de indicação aprovados na Conferência de Segurança Alimentar Nutricional; e observadores/convidados.

A estrutura do Consea compreende Plenária, Diretoria, Secretaria Executiva e Comissões Temáticas. A mesa diretiva é composta por um presidente, um vice-presidente, 1ª secretaria e 2ª secretaria, e uma secretaria executiva. As pautas atuais são:

- Posicionamento sobre o novo Guia Alimentar para a População Brasileira.
- Agrotóxicos.
- Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar.
- Agricultura urbana e periurbana.
- Plano Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional.

Dentre as atividades do Consea foi destacado o foco na produção, processamento, consumo e distribuição de alimentos, inclusive influenciando políticas públicas, dentre elas o Programa Nacional da Alimentação Escolar. Outra discussão em voga são ações ligadas ao abastecimento, ou seja, como o alimento chega à população, em que condições e a que preço. Tem poder deliberativo, mas também propõem ações e auxilia a executá-las. Cabe ao Consea articular ações para promover em parceria com o governo do estado o acesso de municípios e entidades da sociedade civil a editais do governo federal os quais disponibilizam recursos financeiros.

A Ecovida não é representada enquanto rede no Consea, mas existem instituições que fazem parte da rede e que possuem representação na referida instituição, a saber, o Centro Vianei e o Cepagro. Essas duas instituições por serem parceiras da Ecovida de longa data procuram conversar entre si e buscam influenciar politicamente no conselho, um dos pontos centrais levados à discussão é valorização da produção agroecológica. Segundo o entrevistado, esse tema que vai desde a produção até a distribuição, vem ganhando espaço nas pautas de discussões do Consea.

g) Conselho Estadual de Alimentação Escolar (CEAE) do Estado de Santa Catarina

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), implantado em 1955, garante, por meio da transferência de recursos financeiros, a alimentação escolar dos alunos de toda a educação básica (educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e educação de jovens e adultos) matriculados em escolas públicas, filantrópicas e em entidades comunitárias (conveniadas com o poder público). O PNAE tem por objetivo contribuir para o crescimento, o desenvolvimento, a aprendizagem, o rendimento escolar dos estudantes e a formação de hábitos alimentares saudáveis, por meio da oferta da alimentação escolar e de ações de educação alimentar e nutricional. Além disso, o programa passou a ter como diretriz o desenvolvimento local sustentável, com incentivos para aquisição de gêneros alimentícios diversificados, produzidos localmente, respeitando a sazonalidade, a cultura e a tradição alimentar regional (Lei 11.947/2009 e Resolução do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação n.º 26/2013). Tal estratégia promove a distribuição da renda, injeta dinheiro na economia local, incentiva a produção agrícola de transição agroecológica, proporcionando melhores condições de vida no meio rural.

Segundo a Lei 11.947 de 2009, que dispõe sobre o atendimento do PNAE, foram estabelecidos os Conselhos de Alimentação Escolar dos estados, do Distrito Federal e dos municípios. O Conselho Estadual de Alimentação Escolar é um colegiado deliberativo, de assessoramento e acompanhamento da alimentação escolar, formado por representantes do governo do estado, da sociedade civil, dos professores da rede estadual e de pais de alunos. Entre as suas atribuições, destacam-se: monitoramento e fiscalização dos recursos e diretrizes do PNAE; análise e emissão de parecer conclusivo acerca da prestação de contas do programa; comunicação aos órgãos de controle sobre quaisquer irregularidades no programa; e fornecimento de informações sobre o programa sempre que solicitado, entre outras.

Todo o final de ano o CEAE faz relatório de prestação de contas do uso dos recursos do PNAE utilizado pelo Estado de Santa Catarina. Para elaborar o referido relatório são analisadas notas fiscais, processos de compra de produtos e realizada fiscalização nas escolas.

O CEAE possui 8 integrantes em sua estrutura organizacional, as funções são: um presidente, um vice-presidente, representante do Governo do Estado, representantes de pais de alunos, representantes da sociedade civil como sindicato das nutricionistas, associação de celíacos

e organização dos agricultores familiares. A gestão do conselho dura 4 anos. As reuniões são abertas ao público e realizadas mensalmente.

A Ecovida participa do CEAE desde quando o mesmo iniciou, na primeira gestão (2009-2012), o presidente era um agricultor da Ecovida e o vice-presidente era do Centro Vianeí. A gestão atual (2013-2016) possui um representante de uma ONG que faz parte da Ecovida. Muitos produtores da rede acessam os recursos do PNAE e faz parte das atividades da Ecovida estar inserida nessas instituições.

Na prática, o CEAE é uma ponte entre o comprador (governo do estado) e o produtor familiar (orgânico ou convencional) e suas cooperativas, para isso são levantados os produtos disponíveis com os produtores, divulgadas as chamadas públicas aos produtores e promovidas reuniões aproximando as partes interessadas.

h) Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e Comissão da Produção Orgânica (CPOrg)

O MAPA é responsável pela gestão das políticas públicas de estímulo à agropecuária, pelo fomento do agronegócio e pela regulação e normatização de serviços vinculados ao setor. No Brasil, o agronegócio contempla o pequeno, o médio e o grande produtor rural e reúne atividades de fornecimento de bens e serviços à agricultura, produção agropecuária, processamento, transformação e distribuição de produtos de origem agropecuária até o consumidor final. A discussão sobre produção orgânica dentro desse ministério começou por volta de 1995. Em 1997 foi criada uma instrução normativa cujo foco era estabelecer regras referentes ao processo de certificação, tendo em vista que alimentos e bebidas processados eram registrados no MAPA e poderiam colocar informações nesses produtos sobre a procedência orgânica. Também em 1997 foram organizados colegiados da produção orgânica formados por entidades públicas, privadas, ONGs e organizações de agricultores. Tais colegiados deram origem as CPOrgs.

As CPOrgs são fóruns compostos por representantes de segmentos da rede de produção orgânica dos estados ou Distrito Federal, divididos igualmente por entidades governamentais e não governamentais. Essas comissões se reúnem regularmente e têm várias atribuições definidas na Instrução Normativa nº 54, de 22 de outubro de 2008, como, por exemplo, coordenar ações e projetos de fomento à produção orgânica; sugerir adequação das normas de produção e

controle da qualidade orgânica; auxiliar na fiscalização, pelo controle social; e propor políticas públicas para desenvolvimento da produção orgânica.

Em Santa Catarina a CPOrg é formada por um coordenador, um suplente e por representantes das seguintes instituições governamentais e não governamentais:

- Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina
- Epagri
- Secretaria de Estado da Educação
- Ministério do Desenvolvimento Agrário - Delegacia Federal do Desenvolvimento Agrário de Santa Catarina
- Universidade Federal de Santa Catarina
- Companhia Nacional de Abastecimento/Conab - Superintendência Regional de Santa Catarina
- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) / Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves
- Secretaria de Estado da Saúde
- Coop. Ecol. de Agric., Artesãos e Consum. da Reg Serrana/Ecoserra - Gramkow Bio Produtos Orgânicos Ltda
- Shambala Indústria e Com. de Prod. Naturais Ltda
- Associação Catarinense de Supermercadistas (Acats)
- Associação de Colonos Ecologistas do Vale do Mampituba/Acevan
- Associação Eco
- Rede Ecovida de Agroecologia/ Assoc Ecovida Certif Participativa
- Ecocert Brasil Certificadora Ltda.
- Assoc Brasileira de Orgânicos/Brasilbio
- Câmara Italiana de Com e Indústria de Santa Catarina
- Centro de Motivação Ecol. e Alternativas Rurais/ Cemear
- Cepagro
- Associação das Cooperativas e Associações de Produtores Rurais do Oeste Catarinense/Ascooper
- Assoc Peq Agric do Oeste Catarinense/Apaco
- Assoc Agric Ecol das Encostas da Serra Geral/Agreco
- Associação de Agricultura Biodinâmica do Sul/ABD-Sul

O coordenador da comissão é um representante do MAPA, mas está em vias de mudança para o ano de 2016, podendo qualquer um representante das instituições participantes assumir tal função por um período de dois anos.

A Ecovida tem participação efetiva na CEPorg/SC tendo representantes de diferentes núcleos do Estado, até porque a Ecovida tem o maior número de produtores certificados no Estado.

A Divisão de Política, Produção e Desenvolvimento Agropecuário do MAPA tem planos operativos dentre os quais um é voltado para fomento da produção orgânica (Desenorg) e outro focado para garantia da conformidade orgânica (Certorgan). Nesses planos trabalham dois funcionários para todo o Estado de Santa Catarina.

O MAPA atua na fiscalização a partir de denúncias de não conformidade com a produção orgânica. Nos últimos dois anos ações conjuntas com a Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina (Cidasc) – que analisa produtos orgânicos disponíveis para comercializado no mercado e em processo de produção nas propriedades – foram realizadas.

i) Laboratório de Comercialização da Agricultura Familiar (Lacaf)

O Lacaf, constituído em 2011, é um laboratório da UFSC. Tem como objetivo atender atividades de ensino, pesquisa e extensão nessa área de interesse. Além disso, o referido laboratório gera espaço acadêmico para orientação e apoio a estudantes de graduação e pós-graduação, através de trabalhos de conclusão de curso, dissertações, teses, etc. O Lacaf é resultado da relação de seus membros com diversos segmentos sociais ligados direta e indiretamente aos agricultores familiares em SC e Sul do Brasil, bem como com outros interessados no tema da comercialização. Na relação com os agricultores, seu objetivo primeiro é ampliar o valor agregado pelos produtores, especialmente quando se trata da produção de alimentos orgânicos. Também está em seu escopo de atuação a perspectiva de acesso a alimentos saudáveis com preço justo pelos consumidores. A partir do laboratório são gerados e difundidos resultados de pesquisas, estudos e ações de extensão, produzindo materiais que possam ser disponibilizados para entidades de ensino e extensão rural, assim como para o público em geral. Embora haja estudos incluindo a agricultura familiar convencional, o olhar do Lacaf é voltado para o desenvolvimento da produção orgânica. A estrutura organizacional do Lacaf é composta por um professor que é o coordenador e por estudantes da graduação, mestrado e doutorado, bolsistas e voluntários. Existem projetos nos quais há participação de professores da UFSC e de outras universidades.

Desde o início de suas atividades, o Lacaf trabalha em conjunto com a Ecovida e o Cepagro. A Ecovida é a principal instituição com a qual o laboratório desenvolve suas atividades.

j) Coordenação da Ecovida NLC

A coordenação de núcleos se insere legalmente no Estatuto da Ecovida no capítulo VI – Dos Órgãos Diretivos, Artigo IV – Comissão de avaliação.

Considerando a flexibilidade da rede, cada núcleo se organiza da forma mais adequada às necessidades, quantidade de famílias, capacidade financeira, bem como atribuições extra estatutárias que visem o bom andamento do núcleo como um todo.

Ao longo dos últimos dois anos, o NLC vem caminhando rumo à autonomia, construindo seu próprio espaço de organização, tanto financeira quanto administrativa. As atividades inerentes à coordenação eram, anteriormente, realizadas pelo Cepagro. O Cepagro, enquanto ONG apoiadora do NLC desde sua fundação, continua parceiro fundamental e indispensável, entretanto a autonomia do NLC é fundamental para a sua sustentabilidade.

A coordenação é eleita pelo Comitê de Verificação por um período de dois anos, podendo ser reeleita por mais dois períodos de igual tempo. Para tanto, em outubro de 2013 foi eleita a primeira coordenação do NLC, constituída integralmente por agricultores e/ou membros integrantes do núcleo. A coordenação atual possui uma coordenação, uma tesouraria e uma secretaria.

Os direitos e deveres de cada membro da coordenação são, em seu princípio básico, os mesmos de qualquer outro membro, conforme Artigo 33 do Estatuto da Ecovida. Contudo, há atribuições especialmente atribuídas a essas funções e que são indispensáveis para o funcionamento e autonomia do núcleo, a saber:

Coordenação:

- Convocar e coordenar as reuniões da Comissão de Avaliação do Núcleo.
- Coordenar os verificadores dos grupos e elaborar um calendário anual de visitas de verificação.
- Atualizar (sempre que houver alterações) e divulgar toda a documentação e demais informações necessárias para a execução das

visitas de verificação e a obtenção dos certificados de conformidade orgânica.

- Avaliar toda a documentação recebida dos grupos para a emissão de certificados da conformidade orgânica.

- Orientar o envio da documentação para a OPAC após análise e aprovação.

- Fazer a emissão de todos os certificados da conformidade orgânica.

- Auxiliar na resolução de divergências ou de não conformidade dentro dos grupos sempre que estes não consigam resolvê-los localmente.

- Sempre que possível, visitar os grupos em dia de suas reuniões mensais, visitando cada grupo pelo menos uma vez por ano.

- Coordenar as atividades e a busca de recursos para a elaboração do encontro do núcleo.

- Participar de plenárias de núcleos do estado de SC, de núcleos SC-RS-PR, encontro ampliado da Rede Ecovida e retornar com as informações obtidas nestes espaços ao núcleo (função que poderá ser delegada em caso de não haver disponibilidade da coordenação).

- Sempre que possível auxiliar na elaboração de projetos que favoreçam o grupo de diversas formas: formação, capacitação técnica, busca de recursos materiais ou financeiros etc.

- Manter registros atualizados de todos os números e andamento de atividades do núcleo.

- Elaborar um relatório anual de atividades do núcleo.

- Realizar plano de atividades para o ano seguinte do núcleo.

- Acompanhar diretamente (ou delegar responsável) e fornecer o máximo de informação possível para atividades de visitas externas, como trocas de experiência, programas de comunicação e divulgação, etc.

- Acompanhar e ou delegar responsável para visitas de possíveis financiadores, fornecendo todas as informações necessárias.

- Acompanhar diretamente e fornecer toda a informação exigida em visitas de auditoria locais, estaduais e nacionais.

- Verificar permanentemente com a OPAC como está a situação de cadastro do núcleo no MAPA, até que o núcleo internalize esta função. Após internalizar deverá se responsabilizar pelo cadastramento dos produtores e por quaisquer eventuais problemas que venham a surgir com o MAPA.

- Participação de reunião do circuito de comercialização da Rede Ecovida (esta função poderá e deverá ser delegada a algum integrante do grupo de maior interesse).
- Acompanhar todas as dinâmicas de construção coletiva relacionadas ao núcleo.

Tesouraria:

- Receber as anuidades e efetuar os pagamentos definidos em assembleia do núcleo, em reuniões da comissão de verificação ou sempre que solicitado e aprovado pela coordenação.
- Elaborar planilhas e ou relatório anual com os gastos realizados no ano em curso.
- Elaborar planilha e ou relatório de previsão orçamentária (entradas e saídas).
- Atualizar e informar a Comissão de Avaliação sobre os gastos anuais e despesas, saldo de conta e despesas por vir, pelo menos duas vezes por ano.

Secretaria:

- Elaborar atas das reuniões da Comissão de Avaliação.
- Elaborar atas de outros encontros que assim o exijam, sempre que puder estar presente.
- Divulgar as atas através dos meios possíveis a todos os verificadores e à coordenadora, no prazo máximo de 15 dias após a reunião.
- Ler e submeter a ata a aprovação sempre em reunião subsequente.

O contato da gestão com os produtores se dá por meio das reuniões do núcleo e por e-mail. A relação é próxima e contínua.

A entrada de novos integrantes ao núcleo é feita por meio dos grupos. O interessado deve procurar um grupo para se inserir ou um produtor pode identificar um integrante potencial e convidá-lo a participar da rede.

5.2 GESTÃO E ESTRATÉGIAS ADOTADAS NA REDE ECOVIDA DE AGROECOLOGIA – NÚCLEO LITORAL CATARINENSE

Nesta seção serão apresentados os dados coletados voltados para as categorias de análise do grupo gestão e estratégias, formado por: instrumentos estratégicos adotados; instrumentos de integração

utilizados; instrumentos contratuais; tomada de decisões; evolução da rede; estratégias globais; e estratégias funcionais.

5.2.1 Instrumentos estratégicos

Os objetivos são definidos de forma participativa, existem objetivos anuais gerais traçados para toda a rede os quais são definidos nos encontros de todos os núcleos da rede. Os representantes dos núcleos trazem tais objetivos para os respectivos núcleos e a partir de então se busca implementar estratégias para a execução desses objetivos. Vale lembrar que a diversidade da rede é grande e, portanto, os núcleos têm autonomia de definir suas prioridades e traçar ações específicas para sua realidade. Os objetivos gerais são levados ao encontro do núcleo, o que não se consegue abordar no encontro é trabalhado nas reuniões do núcleo, cabendo aos representantes dos grupos levarem as informações aos membros de cada grupo. É dessa forma que os objetivos vão sendo difundidos e realizados.

Na verdade, são definidos temas a serem trabalhados pela rede e não objetivos e metas específicas. Os temas atualmente são: comercialização, produção e fornecimento de sementes orgânicas, questões de gênero e juventude e trabalho no campo.

Existem grupos de trabalho na rede, mas no NLC ainda não.

5.2.2 Instrumentos de integração

A Ecovida possui diferentes instrumentos de integração compreendendo eventos e reuniões. Existem também grupos de trabalho os quais são criados em função de atender uma demanda específica por determinado período de tempo. São exemplos de grupos de trabalho, gênero, juventude, formação e comercialização.

No NLC as reuniões dos grupos são realizadas uma vez por mês e conta com todos seus integrantes. As reuniões de núcleo, denominada Reunião de Avaliação e Ética do NLC, são realizadas a cada dois meses, com duração de um dia, nas quais devem participar coordenadores de cada grupo e os membros do Comitê de Avaliação. Um grupo não pode ausentar-se por mais de duas reuniões do núcleo consecutivas. São exemplos de assuntos tratados nas reuniões: sementes, gênero, comercialização, consumo dos produtores e formação de certificadores.

Existem ainda os encontros anuais de todo o Núcleo, com duração de dois dias, em que todos são convidados a participar (Anexo N). Encontros estaduais (PR, SC RS) anuais com a presença das coordenações dos núcleos que compreendem cada estado. E as plenárias de núcleos, reuniões anuais que agregam representantes de todos os núcleos da rede. E o encontro ampliado de toda a rede que ocorre a cada dois anos, com participação ampla de diferentes integrantes de toda a rede, nesse encontro acontece a assembleia geral. Nas reuniões de grupo são tratados assuntos pertinentes às atividades dos grupos que podem ser levados às reuniões do núcleo. Caso o núcleo não consiga resolver a questão, a mesma é encaminhada à rede nos encontros de núcleos.

Por outro lado, nos eventos também participam instituições e pessoas que não fazem parte da rede, mas que têm ligação com questões ambientais e de saúde. Estas são convidadas a contribuir com palestras e oficinas relativas a assuntos de interesse da rede. A participação de familiares de agricultores ocorre nos eventos, principalmente no encontro anual do núcleo, mas predominantemente os participantes tanto de reuniões quanto de eventos são pessoas da família que atuam efetivamente na produção.

A Rancho Ecofrutícola participa das reuniões mensais do grupo. Em relação a outros eventos, o articulador do grupo do qual participa procura incentivar os membros a participarem, uma espécie de rodízio, nesse caso a empresa participa quando possível.

O engenheiro agrônomo da Epagri Major Gercino participa de reuniões do grupo que abrange a região de Major Gercino e Nova Trento. Já esteve presente em um encontro do NLC e em um encontro ampliado de toda a rede.

A Fundação 25 de Julho coordena o grupo da sua região e atua em outro, participa das reuniões do NLC, encontros da rede e capacitações com frequência. Destaca um dos entrevistados que a Ecovida tem um componente que a Fundação não tem que é a troca de informações entre municípios, estados e até países. Essa capilaridade da Ecovida é referência para instituições que estão na extensão rural e também como modelo de organização social. Foi destacado que os encontros da rede promovem oficinas interessantes cujos conhecimentos apreendidos são utilizados pela Fundação e pelos grupos de produtores dos quais ela participa. Oficinas como controle de formigas na agroecologia, sistemas agroflorestais e permacultura foram mencionadas.

Integrantes do Núcleo Gestor do Grupo Compras Coletivas Ecosolidárias já participaram de alguns encontros do NLC.

O Centro Vianeí participa das reuniões do núcleo localizado na região do Planalto Catarinense do qual é coordenador, mas também está presente nos demais eventos promovidos pela Ecovida, em 2015 o encontro de todos os núcleos do estado de Santa Catarina, realizado em Lages, foi organizado pelo referido centro.

O MAPA é constantemente convidado a participar de eventos e reuniões promovidos pela rede com o intuito de levar esclarecimentos aos produtores a cerca de problemas de não conformidade encontrados nas fiscalizações realizadas pelo MAPA. É uma atividade de mão dupla, de um lado a Ecovida melhora o processo produtivo de seus participantes, facilitando a certificação dos mesmos, do outro lado o MAPA conscientiza os produtores, reduzindo práticas involuntárias que geram problemas de contaminação do produto.

Para melhorar a integração dos núcleos o entrevistado do MAPA sugere que além da coordenação, tenha um facilitador por grupo, um produtor ou uma pessoa da área técnica, que receba algo por essa atividade. O trabalho seria focado na disseminação de conhecimento e organização documental. Quando a coordenação dos grupos é deixada em aberto acaba alguém tendo que assumir mais responsabilidades que os outros, e muitas vezes não há pessoas dispostas a isso. Seria um passo a mais para a profissionalização da rede, tendo em vista que essa estrutura já funciona na Associação de Agricultores Biológicos do Estado do Rio de Janeiro.

O Encontro Ampliado da Ecovida de 2012 foi viabilizado pelo Lacaf em parceria com o Cepagro. Integrantes do laboratório costumam participar de reuniões do NLC.

Na visão do Lacaf o amálgama da Ecovida são as ONGs participantes da rede, essas organizações são decisivas para a sua manutenção e gestão. Isso pode ser observado no NLC que até 2013 tinha na coordenação o Cepagro, e que atualmente, mesmo que a coordenação esteja com representantes dos produtores, a referida ONG ainda acompanha os processos de gestão e dá suporte. O Núcleo Planalto Serrano é outro exemplo no qual a coordenação é feita pela ONG Centro Vianeí.

5.2.3 Instrumentos contratuais

A Ecovida possui um conjunto de documentos utilizados por toda a rede, conforme segue:

- Ata de adesão à Rede Ecovida (Anexo F)

Os grupos e núcleos devem ter este documento. Ele mostra que o grupo é parte da Rede, vincula o trabalho da Associação Ecovida de Certificação Participativa com Rede Ecovida de Agroecologia.

- Cadastro das unidades produtivas (Anexo D)

Deve ser preenchido por todas as unidades produtivas e é um documento básico. Deve ser atualizado quando mudar alguma atividade ou volume de informação para ser informado à OPAC.

- Cadastro de Agroindústria (Anexo L)

Deve ser preenchido por todas as agroindústrias e ser mantido atualizado na OPAC.

- Plano de manejo e conversão da unidade de produção para o sistema de produção ecológico (Anexo E)

É um documento central para o processo de certificação, é o mais trabalhoso e deve ser preenchido por todas as unidades produtivas. Também deve ser atualizado sempre que houver uma mudança ou melhoria na propriedade.

- Caderno de campo para controle interno da produção e qualidade do produto orgânico (Anexo M)

Fica com o produtor, pode ser solicitado pela certificadora (no nosso caso comissão de avaliação ou núcleo) e pelo fiscal do MAPA.

- Roteiro de visita de verificação e avaliação da conformidade orgânica primária (Anexo C)

Orienta a visita das nossas Comissões de Ética ou Comissão de Avaliação segundo a legislação.

- Certificado de Conformidade Orgânica (Anexo H)

É o Certificado propriamente dito emitido pelo núcleo após o processo de certificação aprovado.

- Declaração de Transação Comercial (Anexo O)

Obrigatório pela Lei, para que alguém não compre 10 produtos orgânicos e não os transforme em 20, entre a compra e a venda.

- Documento de Aprovação da Comissão de Avaliação do Núcleo (Anexo G)

Emitido um por grupo que está recebendo ou renovando a certificação. Deve ser feito pelo menos uma vez por ano.

- Roteiro de visita de verificação e avaliação da conformidade agroindústria (Anexo I)

Orienta a visita das nossas Comissões de Ética ou Comissão de Avaliação segundo a legislação.

- Termo de Compromisso (Anexo P)

Termo que deve ser assinado por toda a família no início do processo de certificação.

- Comunicado de uso do Selo Ecovida (Anexo Q)

Documento que pode ser usado como modelo pelo núcleo para controle da emissão do selo.

Além desses documentos a rede dispõe de estatuto, regimento interno, manual de procedimentos e normas técnicas. As normas técnicas compreendem: lista de insumos permitidos, normas técnicas para o processamento, armazenamento e transporte de produtos orgânicos da Associação Ecovida de Certificação Participativa; procedimentos para os sistemas orgânicos de produção animal e vegetal da Associação Ecovida de Certificação Participativa; e orientação para a produção de sementes e mudas em sistemas orgânicos de produção da Associação Ecovida de Certificação Participativa.

Cada integrante da rede faz uma contribuição anual, previamente estipulada pelo núcleo, para a qual é gerado um recibo. Outro documento de extrema importância são as atas. Para todas as reuniões de grupos e núcleos são elaboradas atas. Tais documentos fazem parte da documentação para obtenção da certificação participativa.

Está sendo elaborado um convênio entre a Fundação 25 de Julho e a Ecovida.

Quando o Centro Vienei tem um projeto que abrange produtores da Ecovida, ao fornecer algum tipo de ajuda de custo aos produtores para participar de reuniões do núcleo, como deslocamento, alimentação, hospedagem ou diária, são emitidos recibos dos valores repassados.

A Certificadora Ecovida é credenciada no MAPA para realizar certificação participativa. Quando o MAPA realiza auditoria nos núcleos e na sede da certificadora, é gerado um documento pelo MAPA constando o resultado dessa auditoria.

5.2.4 Instrumentos de tomada de decisão

5.2.4.1 Atores Ecovida NLC

A Rancho Ecofrutícola diz que a rede não influencia nas suas decisões.

Para a Fundação 25 de Julho as decisões são escolhas dos produtores, não há interesse em participar desse processo. Somente quando há algo fora da conformidade na produção orgânica é que a Fundação chama a atenção do produtor e procura orientar na resolução do problema.

O Lacaf busca atender certas demandas da Ecovida o que muitas vezes influencia suas decisões, da mesma forma acontece também no Centro Vianei.

5.4.4.2 Gestão Ecovida NLC

Por ter estrutura horizontal e descentralizada a Ecovida promove a gestão participativa nas quais as decisões são tomadas em conjunto. Os espaços para a tomada de decisões operacionais são as reuniões mensais dos grupos de produtores, as reuniões bimensais dos núcleos nas quais representantes dos grupos estão presentes.

Nas questões gerais da rede as decisões são tomadas:

- Nas plenárias de núcleos da rede: Esta é uma das principais instâncias deliberativas. Só é remetido para assembleia da rede questões que não obterem consenso, a homologação da criação de novos núcleos e a eleição da coordenação geral. É composta por no mínimo dois representantes de cada núcleo regional e se reúne semestralmente.
- Nas plenárias de núcleos dos estados: São convocados os núcleos dos estados para aprofundar e encaminhar questões relativas à rede nos estados.
- Nos encontros ampliados e assembleia geral: Conta com representantes de todos os núcleos da rede e da coordenação geral. Realiza discussões políticas, trocas de experiências, oficinas temáticas e feira para apresentação de produtos. Durante o encontro acontece a assembleia geral, que homologa a criação de núcleos, elege a coordenação geral, e decide sobre assuntos remetidos pelas plenárias dos núcleos.

As reuniões do NLC acontecem em diferentes locais e a cada vez determinado grupo responsabiliza-se em organizar a reunião e receber

os participantes. Ao observar quatro reuniões ocorridas em 2015 foi possível presenciar assuntos como:

- Aspectos financeiros voltados ao pagamento dos custos das visitas de verificação.
- Definição da capacitação para certificadores.
- Levantamento de assuntos a serem abordados no encontro anual do núcleo.
- Discussão da situação da comercialização via boxe na Ceasa.
- Levantamento de possibilidades de recursos financeiros via instituições públicas.
- Oferta insuficiente de sementes orgânicas no mercado.
- Organização das visitas de verificação nas propriedades que solicitaram a certificação.
- Retorno da avaliação da rede realizada pelo MAPA.
- Compartilhamento de dúvidas oriundas das visitas de verificação realizadas pela Comissão de Avaliação.
- Comercialização conjunta de produtos.

As decisões operacionais dos produtores são autônomas, quando este tem alguma dúvida ou necessita de ajuda leva à reunião do grupo do qual faz parte, caso o grupo não consiga resolver a questão, a coordenação tem o dever de auxiliar, caso a coordenação não consiga atender ao solicitado, a questão é levada a uma reunião de núcleo.

5.2.5 Evolução da rede

5.2.5.1 Atores Ecovida NLC

Na visão da agroindústria Rancho Ecofrutícola o mercado de orgânico apresenta forte demanda para geleias de morango e frutas vermelhas, contudo, existe a restrição de matéria-prima para atender a essa demanda. Essas frutas são oriundas de cultivo próprio e de propriedades próximas as quais pertencem ao grupo Harmonia da Terra que integra o NLC. A propriedade pertencente à agroindústria tem capacidade de produzir 25.000 pés de morango, entretanto, possui somente 10.000 pés devido ao fato de não ter mão de obra disponível para trabalhar na lavoura. Segundo a entrevistada, o mercado em que atua é a Grande Florianópolis, mas seria possível entrar em outros mercados como Joinville/SC, Blumenau/SC, Porto Alegre/SC e Curitiba/SC, ofertando a geleia de morango, caso houvesse aumento e

garantia de produção dessa fruta. Como não houve ampliação da produção, as vendas de 2014 em relação a 2013 foram iguais as do período anterior. Em 2015 foi ampliada a produção tanto na quantidade quanto na variedade e há perspectiva de crescimento. Não crescer é uma opção da proprietária, ela prefere ir devagar.

Na visão da Rancho Ecofrutícola existe potencial de crescimento para a Ecovida tendo em vista as questões social, cooperativa e participativa que estão presentes. Falta profissionalizar, maior disposição dos produtores para serem inspecionados e construir espaços adequados para embalar sua produção ou criarem uma agroindústria. Uma questão levantada nesse aspecto de crescimento é a limitação no aumento da quantidade de produtores. A rede possui agricultores neo-rurais e agricultores mais velhos, cujos filhos em geral não têm interesse em continuar com a atividade. Os neo-rurais não possuem histórico de trabalho na agricultura e muitos possuem outra atividade que exercem em paralelo.

Na percepção do entrevistado da Epagri Major Gercino é visível o crescimento dos produtores da rede em relação à saúde e aos ganhos coletivos como valorização do trabalho, reconhecimento de cidadania, compartilhamento de conhecimento e cooperação.

A Fundação 25 de Julho vê a diminuição da quantidade de jovens no meio rural, atraídos pelo trabalho nas cidades e a valorização das terras produtivas causada pela especulação imobiliária nos centros urbanos, como fatores inibidores do crescimento da produção rural. Contudo, a produção orgânica em áreas de preservação caminha no sentido oposto, abrindo oportunidades para o incremento da produção. Outro ponto destacado foi o abastecimento das grandes e médias cidades, o crescimento é certo, vai se produzir cada vez mais longe e entregar ao consumidor mais caro. A produção orgânica nas áreas de preservação permanente é um elemento importante para o abastecimento. No que toca ao crescimento da produção orgânica, a Fundação diz que a aposta é nos jovens, tendo em vista que nos últimos anos a formação técnica e superior tem se voltado à produção agroecológica, criando um grupo de especialistas nessa área. Para a Fundação, ainda que lentamente, a quantidade de produtores certificados e em conversão aumentou entre 2005 e 2015. Vale lembrar que existem produtores orgânicos que não se interessam em obter a certificação porque fazem venda direta. Nessa linha, a Fundação aponta que a demanda por produtos orgânicos é maior do que a oferta, no momento o

trabalho da produção orgânica deve ser pautado no crescimento para atender tal demanda. Ao questionar o entrevistado sobre o crescimento dos agricultores que fizeram a conversão para orgânico, que são a maioria, a resposta foi que se não houvesse aumentado o produtor teria voltado ao convencional, e não há histórico de que alguém tenha feito isso. Em suma, na visão da Fundação 25 de Julho o mercado de orgânicos é promissor, porém faltam produtos para atender à demanda.

O Grupo Compras Coletivas Ecosolidárias tem mantido, nos últimos anos, a quantidade de compradores por ciclo num patamar entre 60 e 90, tal quantidade depende do ciclo de compra, pois não há obrigação de que o consumidor compre em todos os ciclos. O grupo acaba de passar por uma reorganização de parte de seus processos, utilizando uma nova plataforma para realizar as compras. No momento, não há objetivo de crescimento, mas de melhorar o que vem sendo feito. O número de fornecedores e a quantidade de itens disponíveis aumentaram nos últimos anos. O entrevistado afirma que a perspectiva de crescimento é positiva, tendo em vista que a compra de produtos orgânicos tem público receptivo e fiel.

Na visão do Centro Vianeí houve e ainda está em curso mudanças na postura do produtor orgânico, nas palavras do entrevistado

“Qualquer um de nós - seja agricultor, seja professor, seja estudante, seja industrial – vive um momento de mais acomodação. Se você tiver tudo na mão ou alguém que faça por você, você se acomoda. Eu acho que o momento dos agricultores, das organizações, é o momento de sair – já saíram da acomodação. E eu diria que o termo mais apropriado seria empoderar. Eles estão mais empoderados do que no passado. Mais empoderados em conhecimento, em recursos financeiros, em organização da cadeia produtiva, mais empoderados em leis, mais empoderados em formação.”

Essa postura tem gerado crescimento na rede tanto no volume da produção quanto na quantidade de produtores. O processo de crescimento da Ecovida é contínuo, porém, ressalta o entrevistado, exige certo tempo para os produtores atenderem todas as exigências da produção orgânica. Tal crescimento vai ainda além, envolvendo melhora da qualidade de vida do produtor decorrente de maiores ganhos financeiros, melhores condições de trabalho, melhora na saúde, acesso a

diferentes formações profissionais, desenvolvimento de redes de relacionamento profissional, de aspectos culturais e da autoestima.

A legislação para produção orgânica no Brasil foi criada em 2003 e passou a vigorar em 2011. Na percepção do MAPA, no início do período de vigor da lei a quantidade de produtores certificados diminuiu, pois cada certificadora, inclusive a Ecovida, tinha regras próprias. Certificadoras e produtores tiveram que se adaptar às novas normas estabelecidas pelo governo em todo o país. Depois dessa fase, segundo o MAPA, a quantidade de produtores participantes da rede vem crescendo a maioria oriunda da produção convencional a fim de fazer a conversão para orgânica, sendo que um dos motivos observados é a busca pela certificação participativa.

Ao ser questionado sobre o crescimento da Ecovida o Lacaf diz que houve aumento de produtores, mas o que mais se desenvolveu foi a demanda pelos produtos orgânicos. Se comparado 2003 com 2014, os pontos de venda de orgânicos mapeados na Ilha de Santa Catarina mais que dobraram, nas palavras do entrevistado “o orgânico passou a ser um bom negócio”. A ampliação dos pontos de comercialização traz consigo o aumento dos agentes comerciais. Frente ao exposto, o entrevistado demonstrou preocupação no sentido de que muitos agentes comerciais não possuem os princípios da Ecovida e que isso poderia influenciar negativamente o desenvolvimento da rede.

A melhora na qualidade de vida do produtor, para o Lacaf, passa também pela garantia de poder vender sua produção, portanto é necessário oferecer algum tipo de segurança para que ele possa fazer o caminho de transição para o orgânico. O trabalho do boxe na Ceasa trabalha nesse sentido.

5.4.5.2 Gestão Ecovida NLC

A gestão avalia que existe uma demanda crescente de produtores, tanto no NLC quanto na rede. Isso é motivado pela busca da certificação, pela mídia que divulga a necessidade de preservação do meio ambiente e a importância dos produtos orgânicos, pelos problemas de saúde que o produtor convencional vem enfrentando na utilização de agrotóxicos, pela busca de diminuição dos custos de produção, e pelo aumento do valor agregado aos produtos agrícolas e pela perspectiva de negócios futuros para esse tipo de atividade.

Existem relatos de uma feira em Joinville/SC que a demanda superou a oferta. Nesse caso, existe falta de produtos, mesmo que também sejam ofertados produtos vindos de outros núcleos, inclusive de outros estados.

5.2.6 Estratégias globais

5.2.6.1 Estratégias quanto à competitividade

Os produtores da Ecovida NLC adotam estratégias de busca de um equilíbrio entre diferenciação/flexibilidade e liderança de custo. Os produtores participam de redes de empresas flexíveis. No NLC não há fornecimento de produtos em grande escala para redes de supermercado e agroindústrias.

5.2.6.2 Estratégias quanto ao produto/mercado

a) Atores da Ecovida NLC

A Rancho Ecofrutícola não consegue implementar sua estratégia de crescimento de desenvolvimento de mercado usando produtos existentes devido ao fato de não ter fornecimento de sua principal matéria-prima, o morango, suficiente para suportar tal incremento na produção. O plano para a criação de uma linha de morango para crianças (linha *kids*) é uma estratégia de diversificação.

Para a Fundação 25 de Julho as estratégias são de crescimento e desenvolvimento (quantidade e variedade) de produtos para o mercado existente.

O trabalho do Lacaf caminha no sentido do desenvolvimento de mercado usando produtos existentes. Isso pode ser observado a partir da pesquisa de levantamento de pontos de venda, criação da feira e box do Ceasa.

b) Gestão Ecovida NLC

A Ecovida possui o Circuito Sul de Circulação e Comercialização de Alimentos da Rede Ecovida de Agroecologia onde alimentos circulam por estações-núcleo do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Minas Gerais (Figura 26). Criado em 2006, o circuito exige que os produtos sejam oriundos

da agricultura familiar, produzidos ecologicamente e certificados com o selo Rede Ecovida de Agroecologia. Nesse circuito existe a troca de produtos entre os produtores de diferentes localizações geográficas, o objetivo é suprir às necessidades dos produtores, aumentando a variedade de produtos ofertados no mercado em que atuam. Outra regra determina que as organizações devem se comprometer a comprar produtos comercializados por outras entidades participantes. A prática permite maior diversificação de alimentos dentro dos núcleos e reduz custos.

Produção primária, classificação, limpeza, processamento dos produtos, embalagem e rotulagem são feitas nas propriedades rurais, pelas próprias famílias de agricultores. Os pedidos entre os membros do circuito ocorrem por comunicações telefônicas e via internet, e o intercâmbio de produtos é realizado por caminhões e veículos dos próprios agricultores que se encontram nas estações e vão realizando a troca de produtos entre as rotas.

A cada 45 dias ocorre uma reunião, na qual produtores representantes de suas estações, associações e cooperativas se encontram para tomadas de decisões, formação de preços, planejamento, logística e organização das ofertas e demandas.

O sistema reduz os gastos com frete, já que os caminhões, que poderiam voltar vazios da entrega de mercadorias, retornam aos núcleos carregados. Essa forma de comercialização reduz ainda a circulação de dinheiro, empregado apenas nas situações em que há diferença no valor dos alimentos trocados. Atualmente circulam cerca de 150 itens no referido circuito.

O NLC utiliza, ainda que de forma incipiente, o referido circuito. Existe um produtor que é feirante no município de Joinville, localizado na região nordeste do Estado de Santa Catarina, que se ocupa de realizar semanalmente a coleta de produtos nos produtores de alguns municípios da região, seguindo em direção a Curitiba/PR, lá existe uma central onde os produtos são entregues e retirados. Nessa central são retirados produtos encomendados pelos produtores catarinenses, o caminhão faz a viagem de volta e realiza a distribuição.

Segundo a gestão do NLC, esse circuito de comercialização é bastante organizado e para participar é necessário que os núcleos estejam presentes nas reuniões que acontecem a cada 45 dias, ofertando e demandando produtos. Como o NLC ainda não está organizado na questão da comercialização, a participação no circuito fica restrita.

Figura 26 - Circuito Sul de Circulação e Comercialização de Alimentos da Ecovida



Fonte: Revista Ideias na Mesa (2015, p.7)

Ao ser questionada sobre estratégias quanto ao produto/mercado, a coordenação do NLC disse que os produtores praticam a venda de seus produtos individualmente, em feiras e fornecimento de alimentação escolar. Com a abertura do boxe na Ceasa os canais de comercialização foram ampliados, contudo faz alguns meses que os produtores se apoderaram dessa forma de comercialização e ainda o NLC está aprendendo a vender seus produtos por esse canal. Na visão da coordenação, o que falta é os grupos de produtores organizarem a oferta de seus produtos de modo a atender a demanda. Somente então, seria possível definir estratégias quanto ao produto/mercado, isso é um processo que está em construção.

5.2.6.3 Estratégias quanto à utilização dos meios

a) Atores Ecovida NLC

A Rancho Ecofrutícola define sua estratégia de utilização dos meios considerando o retorno financeiro do produto, a disponibilidade de matéria-prima, as necessidades do mercado e a intuição/conhecimento da proprietária. A rede não influencia nessas escolhas.

Incentivar melhorias no produto e no processo produtivo de produtos já produzidos na região é o foco da Epagri Major Gercino, pois acreditam que existem tradição e experiência na produção de tais produtos.

Para buscar informações a cerca do que necessita ser produzido, a Fundação 25 de Julho conta com a colaboração de um produtor responsável por uma feira que acontece na cidade e tem conhecimento sobre o mercado. A Fundação procura orientar os produtores sobre o que deve ser produzido, mas diz não interferir diretamente no *mix* de produto do agricultor. A orientação é no sentido de dizer: as folhosas são mais adequadas para venda em feiras, são altamente perecíveis e não aguentam transporte de longa distância, já batata, japonês, cará, milho e feijão podem ser comercializados fora do município

O Centro Vienei auxilia os produtores no desenvolvimento de produtos. A partir da demanda do mercado e dos produtores e da oportunidade de obter financiamento, trabalhos voltados para desenvolver produtos e até marca são realizados.

As pesquisas do Lacaf vêm realizando estudos direcionados a identificar a demanda a partir do histórico de vendas e planejar a produção para atendê-la, mas ainda não é algo sistemático. Em uma reunião foi apresentado aos produtores uma lista de produtos vendidos no boxe até junho/2014, a fim de fornecer dados a cerca do que poderia ser produzido. O trabalho nesse campo segue, está sendo levantado todo o histórico de venda dos produtos no boxe da Ceasa a fim de realizar uma proposta de planejamento anual de produção, respeitando a sazonalidade dos cultivos.

b) Gestão Ecovida NLC

Estratégias quanto à utilização dos meios vêm sendo discutidas em reuniões focadas na comercialização com integrantes do núcleo. Tais

reuniões são realizadas por um grupo de interessados na comercialização de seus produtos em que um dos objetivos é dimensionar a oferta (variedade e quantidade) para o produtor poder planejar sua produção de modo a atender à demanda.

5.2.7 Estratégias funcionais

5.2.7.1 Marketing

a) Atores Ecovida NLC

A Rancho Ecofrutícola comercializa seus produtos *in natura* e processado via varejo. O morango *in natura* é oferecido em bandeja para o varejo. O pacote higienizado e congelado é vendido para restaurante, hotel, confeitaria e padaria e fábrica de sorvetes, essa linha de produto é denominada institucional, não utiliza bandeja é vendido a granel e a embalagem é retornável. Em certos casos, a venda do morango em bandejas é direta ao varejista, geralmente lojas especializadas em produtos naturais e pequenos comércios de alimentos (minimercados). Nesse caso, os locais em que é feita a venda direta pela agroindústria de produtos *in natura*, a venda de produtos processados é realizada em conjunto. Em outros, existe uma empresa de representação comercial que intermedia a venda, exceto para clientes já atendidos pela agroindústria. Outra possibilidade é a venda a agricultores feirantes que compram o produto para revender. O produto *in natura* é vendido para uma grande rede de supermercado. A empresa também disponibiliza produtos via mercado eletrônico, por meio de uma empresa especializada na comercialização de orgânicos que intermedia a venda (<http://www.plantepmamim.com.br/>). Para ampliar seu *mix* de produtos a empresa oferece geleias de frutas não cultivadas na sua propriedade, como no caso da goiaba, uva, laranja e banana. A rastreabilidade do produto (ver estratégia de produção) resultou em uma ação de marketing focada na valorização do produto local, contribuindo com o desenvolvimento regional e com o meio ambiente, para isso foram desenvolvidas etiquetas para embalagens e sacolas, incluindo o selo de produto local (Figura 27). Em parceria com a empresa Paripassu, desenvolvedora de serviços para a rastreabilidade, a Rancho Ecofrutícola participou e participará da Exposuper - Feira de Produtos, Serviços e Equipamentos para Supermercados e Convenção Catarinense de Supermercadistas.

Figura 27 - Selo de identificação de produto local Rancho Ecofrutícola



Fonte: Dados primários

O mercado em que a Rancho Ecofrutícola atua é a Grande Florianópolis, mas seria possível entrar em outros mercados como Joinville/SC, Blumenau/SC, Porto Alegre/SC e Curitiba/SC, ofertando a geleia de morango, caso houvesse aumento e garantia de produção de morango.

Com ajuda do MAPA a empresa participou da Exposuper caracterizado como um dos maiores eventos em geração de negócios do Estado de Santa Catarina e do Brasil. Pode observar que fornecer para redes de supermercados exige ter preços competitivos, mesmo sendo um produto diferenciado, e investimento na produção. Mas de acordo com a entrevistada, se quiser ter escala é necessário entrar nesse mercado. Nesse evento a participação acontece quando existe convite, caso contrário os custos são elevados tornando-o desencorajador. A divulgação da Rancho Ecofrutícola acontece também pelo site (www.ranchoecofruticola.com.br) e na distribuição de *folders* quando participa de algum evento. Outra ação é promover degustação do produto em pequenos estabelecimentos que comercializam produtos para um público mais exigente, nesse caso também se utiliza material de divulgação como sacolas personalizadas e material de gôndola.

A Rancho Ecofrutícola oferecia serviços relacionados ao turismo, a “acolhida na colônia”, mas deixou de exercer essa atividade pelo motivo de não ter retorno financeiro e desgastar a propriedade.

Para a Rancho Ecofrutícola, a produção e comercialização de orgânicos devem ser profissionalizadas como a de produtos convencionais, pois, dessa forma é possível agregar valor ao produto. Os negócios que mantiverem o caráter alternativo e pouco profissional têm menor chance de se desenvolverem.

Na visão da Epagri Major Gercino muitos produtores vendem vinho e suco de uva diretamente na propriedade, existe uma demanda importante nesse sentido, em função disso o entrevistado acredita no potencial para criar um roteiro turístico em torno desses produtos, onde os consumidores pudessem visitar as propriedades produtoras.

A Fundação 25 de Julho informa e orienta os produtores a cerca de licitações que surgem e das quais eles possam participar, como é o caso da merenda escolar do município e o PAA. São realizadas reuniões com produtores/cooperativa onde são apresentadas as possibilidades de comercialização, caso haja interesse de fornecer os produtos a Fundação auxilia a participação do produtor no referido processo. Nessas licitações o preço do produto orgânico pode ter preço 30% superior ao produto convencional. Houve interessados (restaurantes e cooperativas de funcionários de empresas) em comprar produtos orgânicos produzidos na região, entretanto, não foi possível atender em função da baixa produção. Segundo a Fundação o problema não é a demanda, mas a falta de produtos para atendê-la.

O processo de comercialização e distribuição desenvolvido pelo Grupo Compras Coletivas Ecosolidárias acontece em média a cada dois meses, abrangendo seis etapas, conforme ilustra a Figura 28.

Figura 28- Processo de comercialização e distribuição das Compras Coletivas Ecosolidárias



Fonte: Dados primários

Cada etapa compreende as seguintes atividades:

- Pré-lançamento: Enviar e-mail aos compradores cadastrados no cirandas.net que fazem parte da comunidade Compras Coletivas Ecosolidárias, informando sobre o próximo ciclo de compras; enviar e-mail aos fornecedores pedindo atualização de produtos e preços; alimentar o sistema com produtos e preços.
- Lançamento: Comunicar via e-mail e através do site o lançamento do ciclo de compras.
- Pós-lançamento: Compradores efetuam pedidos via site e realizam o pagamento; núcleo gestor recebe e os agrupa por fornecedor; enviar pedidos aos fornecedores via e-mail e telefone; acorda envio do pedido pelos fornecedores.
- Pré-partilha: Receber produtos dos fornecedores; conferir produtos; dar baixa dos produtos no banco de dados; gerar lista de pedidos e produtos; distribuir os produtos para os consumidores.
- Partilha: Dar baixa das entregas no banco de dados; permuta de produtos ou pagamento em espécie.
- Pós-partilha: Guardar produtos retirados; atualizar banco de dados com acontecimentos da partilha; fazer a contabilidade; pagar fornecedores; fazer banco de horas; pagar núcleo gestor.

Em relação à comercialização, o Centro Vianeí discute assuntos ligados ao mercado local, circuito de comercialização curto e longo. Também já realizou pesquisa de mercado para viabilidade de feiras (local, produtos, horários, tipo de público, frequência), buscando articulação com prefeituras, comunidade e universidades. Outra atividade nesse sentido é o mercado institucional, principalmente com o Programa de Aquisição de Alimentos, em que atua em conjunto com a cooperativa Ecoserra e grupos de produtores. Produtores ligados ao Centro Vianeí também comercializam produtos via circuito de comercialização longo, atuando na cidade de São Paulo.

Uma das formas de comercialização utilizada pelos produtores é a venda a instituições públicas, o PNAE prevê que tanto municípios quanto estados comprem, no mínimo, 30% de verba destinada à alimentação da agricultura familiar. É aí que o pequeno produtor orgânico pode vender seus produtos, tendo em vista ser aceito o preço do produto orgânico 30% maior do que o produto convencional. O preço de referência é a tabela da Companhia Nacional de Abastecimento. O

Conselho Estadual de Alimentação Escolar fiscaliza o emprego desse recurso na aquisição da agricultura familiar.

O Lacaf destina-se a trabalhar no campo da comercialização de alimentos provenientes da agricultura familiar, nas palavras do entrevistado:

Nós fomos, com o tempo, chegando à conclusão óbvia que, ou a gente avança por ali, ou a gente vai continuar fazendo tudo direitinho, nas etapas anteriores e, depois, passando o valor agregado para outrem, que não aqueles que, de fato, suam, dão quase que o sangue para fazer a produção acontecer.

Duas estruturas de comercialização resultante dos projetos do Lacaf em parceria com o Cepagro estão em funcionamento, o boxe na Ceasa, denominado Box 721 Produtos Agroecológicos, e a feira de orgânicos localizada dentro do Centro de Ciências Agrárias (CCA) da UFSC.

Em março/2013 o referido boxe localizado no município de São José/SC iniciou suas atividades. O espaço serve a toda rede e a outros grupos organizados, contudo tem sido utilizado mais pelos núcleos Litoral, Serra, Extremo Sul e Alto Vale Catarinense, proporcionando alternativas para escoamento da produção orgânica. Os produtos que estão sendo comercializados compreendem produtos da época e outros, compondo um *mix* de cerca de 30 itens, de grãos a folhosas, bem como produtos industrializados. Os produtos são vendidos a empresas voltadas para o ramo de alimentos. As vendas são realizadas via site (www.boxorganicos.ufsc.br). Além de contar com bolsistas do projeto de extensão do Lacaf, o boxe possui dois funcionários e um grupo gestor formado por agricultores do NLC.

A feira de orgânicos do CCA, realizada uma vez por semana, conta com a participação de dois bolsistas do Lacaf e com dois voluntários, o produtor não se envolve na comercialização. Outras duas feiras particulares utilizam produtos do boxe, nesse caso uma pessoa responsável compra os produtos do boxe e realiza a feira de forma independente.

Por atuar na comercialização, o Lacaf desenvolve estratégias funcionais de marketing, como potenciais pontos de venda (canais de distribuição), contemplada no estudo a cerca dos pontos de venda de orgânicos; a promoção, por meio do projeto do boxe como canal de

distribuição e a feira; e o produto, promovendo discussão sobre preço de venda sob a abordagem do *fair trade* (comércio justo).

Com relação à formação do preço de venda, o Lacaf diz que o valor ofertado aos produtores pelos compradores é o balizador. Em geral, o produtor não faz preço baseado nos seus custos de produção até porque muitas vezes não calcula tais custos. Já o preço de venda ao consumidor final, é resultado da margem que o varejista adiciona que no caso das feiras é menor. Frente a isso, o Lacaf promoveu uma oficina aos produtores do NLC para construir mecanismos simplificados de construção dos custos de produção.

Destaca o Lacaf que em certos casos fornecer para o varejo pode acarretar ao produtor arcar com os custos do que não foi vendido, das perdas e da reposição dos produtos. Isso acontece em certos supermercados, por exemplo.

b) Gestão Ecovida NLC

Nos Encontros Ampliados da Ecovida a certificação continua sendo tema recorrente, mas questões voltadas ao mercado e à distribuição vêm ganhando relevância.

A venda de produtos a instituições de ensino custeadas pelos estados e municípios, dispõe de algumas particularidades. No caso do Estado de Santa Catarina a compra é feita somente de cooperativas, pois as quantidades são grandes e um produtor familiar não tem condições de fornecer e entregar, tendo em vista que a entrega é fracionada em todo o Estado. Já nos municípios é comum o produtor fornecer diretamente às prefeituras e realizar a entrega nas escolas. Nesse caso, cada produtor pode vender até R\$ 20.000,00 por ano por prefeitura. A compra da agricultura familiar realizada pelo Estado ainda não atingiu a agricultura orgânica, mas as prefeituras sim, muitas vezes ultrapassando o percentual mínimo de 30%.

No NLC a questão da comercialização foi demandando ações particulares e necessitou ser ampliada. Para isso são organizadas reuniões específicas com a participação de produtores que tenham esse interesse em comum.

5.2.7.2 P&D

a) Atores Ecovida NLC

O sistema de rastreabilidade utilizado na Rancho Ecofrutícola é considerado uma inovação, pois dentro do NLC não existe outro

produtor que utilize, mesmo dentro de toda a rede essa ferramenta é pouco utilizada. O projeto é construir com a empresa desenvolvedora de serviços para a rastreabilidade uma ferramenta piloto para o NLC. Para financiar o projeto a rede vai buscar recursos no MDA. Depois isso poderá ser ampliado para toda a rede.

Ao iniciar as atividades a Rancho Ecofrutícola alugava suas instalações para uma empresa processadora de geleias, foi então que a proprietária aprendeu a fazer geleia. Quando começou a fabricar a própria geleia passou a aprimorar as receitas e a forma de produzir.

A Epagri Major Gercino está realizando testes de variedades de uvas viníferas na propriedade de um produtor orgânico, utilizando coberturas plásticas. A Epagri como um todo possui pesquisadores que realizam pesquisa no campo da produção agrícola em geral, mas também dispõe de poucos experimentos voltados para a agricultura orgânica, geralmente o pesquisador trabalha com o convencional e, se desejar, realiza também alguma pesquisa à produção orgânica. Não há setores/pesquisadores específicos para pesquisa com orgânicos, isso gera crítica por parte de alguns pesquisadores. Um exemplo a ser dado no campo de pesquisas com orgânicos é uma espécie de banana desenvolvida pela estação experimental de Itajaí a qual está sendo plantada por um produtor da região de Major Gercino. Os agrônomos extensionistas se apropriam dessas pesquisas podendo utilizá-las nas regiões em que atuam. Destacou o entrevistado que quando o agrônomo extensionista está próximo da estação de experimento as informações chegam mais facilmente. Outra forma de divulgação dessas pesquisas é a publicação da Revista Agropecuária Catarinense (impressa e eletrônica), mas ainda não é suficiente para divulgar tais pesquisas, muitas vezes os resultados são resumidos e publicados em partes. Sugere o entrevistado que as pesquisas completas poderiam ser disponibilizadas em um banco de dados na internet.

A pesquisa no campo da produção orgânica na Fundação 25 de Julho preocupa-se com espécies nativas para proteção da mata ciliar, existe um trabalho focado no palmito cultivado, produzindo *in natura* o açaí. Somado a isso existem trabalhos destinados à produção apícola e a piscicultura.

A Embrapa é ligada ao MAPA. Na referida instituição existem centros de estudos voltados à agricultura orgânica cujo centro dessa atividade é na cidade de Seropédica no Estado do Rio de Janeiro. No Rio Grande do Sul, na cidade de Pelotas a Embrapa tem um trabalho

conjunto com a Bionatur, empresa ligada ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra, na produção de sementes. Segundo o MAPA, produtores e a gestão do NLC, a falta de sementes é um grande gargalo na produção orgânica brasileira, tendo em vista que a maior parte vem do exterior.

Ao ser questionado como é realizada a comunicação das pesquisas da Embrapa aos produtores orgânicos, o MAPA diz que a Epagri já foi bem atuante nesse sentido, mas que atualmente esse trabalho está enfraquecido. Foram destacadas ONGs como elementos atuantes no processo de transferência de tecnologia aos produtores, dentre elas o Cepagro e o Centro Vienei. Foi contratada através de um edital do MDA a Cooperativa dos Engenheiros Agrônomos e de Profissionais em Desenvolvimento Rural e Ambiental (Uniagro) para atuar na conversão de áreas de tabaco para orgânico por meio de assistência técnica e extensão rural. Contudo, para o MAPA a P&D ainda é o grande gargalo dentro da produção orgânica. Para a criação de animais orgânicos é necessário desenvolver fontes alternativas de geração de ração, o que ainda não vem sendo pesquisado.

Em pesquisas realizadas pela Epagri, Embrapa de Pelotas e no Centro Nacional de Pesquisa de Hortaliças em Brasília/DF existe a participação de produtores no trabalho dos pesquisadores.

O Lacaf realiza pesquisas voltadas à comercialização de produtos da agricultura familiar, em especial os orgânicos. Em 2014 foram mapeados todos os pontos de venda de orgânicos em varejo na região da Ilha de Santa Catarina na cidade de Florianópolis/SC, resultando em 91 pontos. Uma nova etapa dessa pesquisa está sendo realizada no decorrer de 2015. Os resultados das pesquisas realizadas pelo Lacaf retornam à Ecovida pela extensão, seja por meio da comunicação que os pesquisadores fazem diretamente à rede, ou pela implementação de ações.

b) Gestão Ecovida NLC

Não há atividades da gestão no campo da P&D.

5.2.7.3 Logística de aquisição

a) Atores Ecovida NLC

A aquisição de algumas matérias-primas na Rancho Ecofrutícola é feita diretamente de produtores próximos, além de utilizar frutas

produzidas na sua propriedade. Também são compradas polpas de determinadas frutas de empresas processadoras. Os demais produtos são adquiridos de distribuidoras de alimentos. As mudas de morangos convencionais vêm do Chile e são compradas via importadora, não existem mudas orgânicas disponíveis no mercado.

A Fundação 25 de Julho já realizou compra conjunta de matéria-prima para ser dividida entre os produtores. Hoje não realiza mais essa atividade, pois o entendimento é de que os agricultores devem se organizar, por meio de cooperativas ou associações, para adquirir a matéria-prima.

Em certos casos o Centro Vianeí é procurado por produtores que desejam adquirir algum insumo de produção que não sabem onde comprar. Nessa situação o Centro Vianeí consulta fornecedores e preços e, às vezes, auxilia na organização de compra conjunta.

b) Gestão Ecovida NLC

A legislação brasileira prevê que a partir de 2016 a produção orgânica deve utilizar sementes orgânicas, contudo, isso ainda não está sendo possível. O prazo inclusive já foi alterado algumas vezes em função de que o mercado brasileiro não possui fornecedores suficientes para esse tipo de semente.

O NLC fomenta a produção de sementes da seguinte forma: Um grupo de agricultores se reúne e cada um produz sementes de uma cultura as quais são trocadas entre eles, dessa forma o produtor tem maior autonomia. Isso já vem acontecendo, mas em pequena escala. Nos encontros do núcleo é realizada a feira de sementes (Figura 29).

A gestão não se ocupa de compras conjuntas, cabe aos produtores se organizarem em grupos para realizar essa tarefa. Existem grupos de produtores que compram matéria-prima em conjunto.

Figura 29- Material de divulgação feira de sementes 2015



Fonte: Dados primários

5.2.7.4 Logística de distribuição

a) Atores Ecovida NLC

Quando faz venda direta, a Rancho Ecofrutícola efetua a distribuição dos produtos com veículo próprio. No caso de venda via intermediário, o produto é levado até Florianópolis em veículo próprio e a empresa representante encarrega-se da distribuição nos clientes.

A logística de distribuição do Grupo Compras Coletivas Ecosolidárias abrange duas etapas. Na primeira o produtor transporta o produto a ser entregue até o local onde será realizada a partilha em

veículo próprio ou é contratado serviço de transporte de terceiros. A segunda etapa é o momento em que os voluntários fazem a separação dos produtos por pedido e os consumidores vão até o local da partilha, cabendo a estes a responsabilidade da retirada do seu pedido.

A feira coordenada pelo Lacaf é abastecida pelo boxe da Ceasa. O transporte do boxe até o local da feira é terceirizado e custeado pelo faturamento da feira. A responsabilidade de levar os produtos até ao boxe é do produtor e a entrega dos produtos vendidos do boxe aos varejistas e restaurantes às vezes é realizada pelo boxe e outras vezes o cliente vai até o boxe e retira o pedido.

b) Gestão Ecovida NLC

A gestão não se ocupa da logística de distribuição, tal atividade cabe ao produtor.

5.2.7.5 Produção

a) Atores Ecovida NLC

A Rancho Ecofrutícola utiliza rastreamento do produto. Com o suporte de um software da PariPasso Aplicativos, a rastreabilidade possibilita ao consumidor conhecer a vida pregressa dos produtos que consome. Esses registros permitem identificar até mesmo a origem das matérias-primas e demais insumos utilizados na produção. Um alimento rastreado possui a garantia de procedência, o que possibilita ao consumidor um elo entre ele e a empresa que produz seu alimento. Este elo estabelece uma relação de credibilidade e confiança. Um alimento rastreado tem em sua rotulagem a indicação do rastreamento. Em geral, aparece um código numérico ou um código 2D (QR Code). Através deste código o consumidor pode consultar uma base de dados *on line* onde terá acesso às informações de origem do produto como: geoposicionamento do local de produção, identificação do agricultor ou agroindústria e sistemas de produção. Ao serem colhidos e/ou processados, os produtos recebem um código 2D (Figura 30) que os acompanha durante todo o processo produtivo, desde a sua entrada até o envio ao varejo. A agroindústria fica em uma propriedade agrícola cujos proprietários são os mesmos. A variedade de produtos produzidos na propriedade destinados à comercialização foi reduzida. Afirmar a entrevistada que é importante focar a atividade produtiva agrícola, o

foco da empresa é no morango, as demais culturas são para consumo próprio.

Figura 30 - Código 2D para rastreabilidade do produto



Fonte: Dados primários

Segundo a Rancho Ecofrutícola, ter uma agroindústria sem produzir ou ter acesso facilitado à matéria-prima não é positivo. A empresa, quando iniciou as atividades, alugava suas instalações para uma empresa processadora de geleias que encerrou suas atividades devido a dificuldades no fornecimento de matéria-prima. Outra situação semelhante está acontecendo com outra empresa que atua no mercado de orgânicos (geleias e sucos) atualmente. Existe a preferência do produtor de frutas orgânicas fazer a venda direta *in natura*, pois agrega mais valor do que fornecer à agroindústria.

A Epagri Major Gercino elaborou um projeto para implantação de uma agroindústria para processamento de suco de uva e envase de vinho. A estrutura não ficará restrita aos produtores orgânicos, pois estará disponível a todos os produtores via Cooperativa Agroindustrial de Major Gercino. A Epagri também auxilia produtores recomendando técnicas e insumos que podem ser utilizados na produção orgânica.

A Fundação 25 de Julho oferece suporte à agroindústria, pois a mesma reúne a vigilância sanitária do município e os produtores interessados com a finalidade de esclarecer as exigências que devem ser atendidas para a produção nesse tipo de atividade.

A assistência técnica ao produtor rural é uma das principais atividades da Fundação 25 de Julho, portanto quando os produtores se deparam com problemas na produção, esses contatam a Fundação para solucioná-los. Quando a Fundação não tem subsídios suficientes para resolver o problema, faz uso do e-mail institucional do NLC e do e-mail institucional de toda a Ecovida, a fim de compartilhar o problema e obter soluções possíveis a partir da experiência de outros produtores. Essa é uma importante fonte de informação e compartilhamento de conhecimento destacada pela Fundação.

O sistema agroflorestal, na visão da Fundação, possibilita cultivar maior variedade de espécies, em muitos casos a espécie não é propícia para determinado contexto, mas quando inserida nesse sistema tem maior possibilidade de se desenvolver, isso incrementa a diversificação. Para implementar esse sistema na sua região, a Fundação está buscando cooperação na Ecovida do Estado do Paraná. Na produção orgânica a rotação de culturas é uma técnica importante de produção, a monocultura é difícil e dá certo em poucos casos, como alface, banana e morango.

Sistemas agroflorestais são formas de uso e manejo da terra, nas quais árvores ou arbustos são utilizados em conjunto com a agricultura e/ou com animais numa mesma área, de maneira simultânea ou numa sequência de tempo. Eles devem incluir pelo menos uma espécie florestal arbórea ou arbustiva, a qual pode ser combinada com uma ou mais espécies agrícolas e/ou animais, isso porque esta espécie florestal fornece produtos úteis ao produtor, além de preencher um papel importante na manutenção da fertilidade do solo. Os sistemas agroflorestais são a imitação da cobertura vegetal da floresta, sendo o aspecto diversificação a essência de seu fundamento. Essa perspectiva favorece a recuperação da produtividade de solos degradados através de espécies arbóreas implantadas, que adubam naturalmente o solo, reduzindo a utilização de insumos externos e, com isso, os custos de produção e aumentando a eficiência econômica da unidade produtiva. Além disso, a maior diversificação representa mais produtos comercializáveis, favorecendo uma geração de renda mais harmônica no tempo. Esse contexto é muito adequado para a pequena produção familiar (ASSOCIAÇÃO DE PRESERVAÇÃO DO MEIO AMBIENTE E DA VIDA, 2015).

O Centro Vianeí promove assistência técnica de extensão rural, nesse caso, os produtores atendidos devem fazer parte de algum núcleo

da Ecovida. A assistência é dada para grupos de produtores, não individualmente. Nessa interação produtores fazem sua plantação e compartilham entre si e com o técnico suas experiências, o objetivo é promover o conhecimento por meio da orientação técnica aliada a essas experiências.

Para o MAPA o investimento de recursos públicos via Pronaf apresentou significativo crescimento nos últimos anos, o desenvolvimento da agricultura familiar tem evoluído, mas ainda existe um longo caminho a percorrer no sentido de produzir de forma mais limpa via produção integrada, explica o entrevistado:

Mas, aí, o que precisava era justamente chegar nesse ponto, que era o ponto de virada para se trabalhar com a produção mais limpa. E essa visão precisava chegar, que não precisava nem ser na agroecologia, sabe? Por incrível que pareça, se a gente adotasse uma coisa que fazem vários países europeus, que fazem os Estados Unidos, que é a produção integrada. Que a produção integrada é manejo integrado de pragas que, aí, é usar o produto somente quando é necessário, com base em estratégias estabelecidas com resultado de pesquisa, com cientistas, com estações de aviso meteorológico. Aí, o cara diz: “A umidade relativa do ar está alta.” E, aí, o produtor chega lá e começa a tirar, aleatoriamente, umas folhinhas das plantas e ver quantas estão começando a apresentar doença. E a partir disso, você pode aplicar. Vamos dizer, o produtor encaminha para o pesquisador: “Olha, tem 200 folhas que eu coletei, 120 tem começo de doença.” – “Ah, então está na hora de aplicar o produto.” Hoje, no Brasil, se aplica tudo de qualquer jeito, da forma como se quer.

b) Gestão Ecovida NLC

A Ecovida disponibiliza ao agricultor um caderno de campo com o propósito de auxiliá-lo no planejamento, organização e controle da produção (Anexo M).

A gestão não realiza atividades de assistência técnica de extensão rural, pois não tem funcionário para tal finalidade.

c) Certificação participativa de produtos orgânicos na Ecovida

Segundo o estatuto social da Associação Ecovida de Certificação Participativa, em seu parágrafo 4º, ela é composta por pessoas físicas e jurídicas, organizadas em grupos e articuladas em núcleos regionais (ECOVIDA, 2010a). Na sede da associação, no município de Três Cachoeiras/RS, um funcionário se ocupa da documentação e do cadastramento dos produtores certificados pelo MAPA. Existem também voluntários de ONGs que auxiliam a associação.

O processo para a certificação inicia nos grupos. Os integrantes dos grupos solicitam a certificação, lembrando que para isso o produtor, no NLC, deve estar no grupo há pelo menos seis meses. Caso a unidade produtiva já seja certificada por auditoria, o prazo de participação exigido na rede é de três meses. Cada grupo leva para a reunião do núcleo quais produtores receberão a visita de certificação, é acordado qual grupo certificará o outro e as datas para isso acontecer. Esse processo ocorre uma vez ao ano. As orientações constantes nos Procedimentos Operacionais para Cadastro dos Agricultores no Organismo Participativo da Adequação da Conformidade e no MAPA (Anexo J) auxiliam nesse processo.

O comitê de verificação vai até a propriedade demandante da certificação munido do Roteiro de Visita de Verificação e Avaliação da Conformidade Orgânica (Anexo C e I). O produtor deve apresentar os documentos: cadastro da unidade produtiva (Anexo D e L), plano de manejo (Anexo E) e ata de adesão (anexo F). Ao final da visita é elaborada uma ata em conjunto (produtor, coordenador do grupo e certificadores) na qual deve constar parecer e sugestões para as propriedades verificadas. É emitido Documento de Aprovação ou de Renovação da Conformidade Orgânica (Anexo G) no ato da visita. Cabe ao coordenador do núcleo enviar os documentos digitalizados para a sede da certificadora e emitir o certificado (Anexo H).

O MAPA é o órgão fiscalizador dos processos de certificação. Segundo o entrevistado:

Na certificação por auditoria, pela própria característica, que é feito por empresas, que tem toda uma outra lógica, a gente participa no processo de acompanhamento e auditoria e fiscalização. Nas certificadoras participativas, a gente ajuda no processo, não que vai fazer a parte

do processo participativo, mas ajuda para tornar que esse sistema seja o mais efetivo possível.

A certificação participativa ou por auditoria, segundo o MAPA, além de normas relacionadas à questão ambiental, também possui exigências sociais, voltadas às relações trabalhistas, e relacionadas ao bem estar animal.

Vale destacar que a certificação participativa institucionalizada pelo Estado nasce no Brasil. Segundo o Lacaf, isso se deve a movimentos sociais com capacidade de interpelar o governo federal.

Na certificação participativa os envolvidos compartilham informações, diferentemente da certificação por auditoria.

O MAPA elencou quais os principais problemas encontrados quando realiza visitas às propriedades, a saber: barreiras de proteção insuficientes ou ineficientes; falta de organização dos resíduos sólidos; armazenamento inadequado da matéria-prima; mal acondicionamento dos produtos para transporte; e utilização de produtos não registrados no MAPA. Tais problemas são levados ao conhecimento dos núcleos por meio da participação do MAPA em reuniões dos núcleos.

No NLC as visitas de certificação são realizadas um único período do ano para que as reuniões ocorridas ao longo do ano possam ser aproveitadas com outras pautas além da certificação.

5.2.7.6 Recursos humanos

a) Atores Ecovida NLC

A Rancho Ecofrutícola diz que a rede proporciona conhecer diferentes produtores, fomentando troca de experiências e incremento na produção. A empresa utiliza mão de obra contratada fixa e pessoas contratadas esporadicamente por hora (horistas) em alguns períodos do ano.

Segundo a Epagri Major Gercino muitos produtores realizam troca de trabalho que consiste na ajuda mútua para a execução de tarefas no campo. A atividade se desenrola a partir de um grupo de produtores próximos que realizam mutirão uns nas propriedades dos outros. Um exemplo é a colheita da uva, todo o grupo vai até determinada propriedade para colher a uva, quando o trabalho acaba o grupo vai para outra propriedade e assim sucessivamente até que todas as uvas de todas as propriedades sejam colhidas. Nesse caso, reduz a necessidade de contratar mão de obra.

A Epagri possui 13 centros de treinamento espalhados pelo Estado que conta com uma programação de cursos voltada para aptidões das diferentes regiões. Os cursos são voltados para a produção e para administração rural. Na região de Joinville a Epagri trabalha em conjunto com a Fundação 25 de Julho para viabilizar os cursos. Ao ser questionada sobre a procura dos produtores para realizar os cursos oferecidos, a Fundação observa que é sabido da diminuição dos jovens na pirâmide etária brasileira, no campo essa redução é ainda maior, cerca de 50% dos produtores rurais tem acima de 50 anos. Tal realidade influi no baixo interesse pelas formações, muitas vezes o produtor com idade mais avançada realiza a formação, mas dificilmente coloca em prática os conhecimentos adquiridos. Quando se trata de jovens a situação é diferente, mas eles são poucos.

A Fundação 25 de Julho também viabiliza encontros entre instituições, como a Receita Estadual e o Sindicato dos Trabalhadores Rurais, e produtores a fim de informá-los a cerca de nota fiscal do produtor e aposentadoria, entre outros assuntos. A Fundação acredita que o produtor não deve ficar isolado, pois em um mundo cada vez mais digital ele necessita estar ligado a uma associação ou cooperativa a fim de obter suporte em questões fiscais, jurídicas e administrativas, como por exemplo, contratação de funcionários, aposentadoria e pagamento de tributos. Dessa forma, ele terá menos chance de incorrer em erros que causarão perda de recursos no futuro, além de poder comercializar seu produto sem atravessador.

O Centro Vianeí desenvolve trabalhos no sentido de fornecer ferramentas para a administração pública pensar a educação no campo no município. É por meio de oficinas e discussões que esse trabalho é realizado. O objetivo do Centro Vianeí é levar e fomentar a educação para o meio rural voltada para o rural e não para o urbano. Nas formações realizadas pelo Centro Vianeí, existe o entendimento de que a assistência técnica tem que ser destinada à família e não ao proprietário. Além disso, a formação não é segmentada por área, mas deve dar conta da parte administrativa e produtiva da propriedade. O papel do Centro Vianeí é também incentivar os produtores a fazerem cursos ofertados por outras instituições como a Epagri e o Instituto Federal de Santa Catarina.

O MAPA ofereceu por meio da Fundação Dom Cabral, uma formação voltada para a gestão de negócios no contexto da produção

orgânica. Houve a participação de produtores e empresários. Integrantes da Ecovida participaram.

b) Gestão Ecovida - NLC

Capacitação da Comissão de Avaliação do NLC nas reuniões do núcleo.

Um dos aspectos avaliados na certificação participativa é a questão de como são as relações trabalhistas em propriedades que possuem mão de obra externa. Na visita de verificação esse aspecto é avaliado e o produtor é conscientizado. A gestão diz que a falta de um fluxo de produção/vendas contínuo dificulta a contratação de empregados fixos por tempo indeterminado.

Para a gestão, o sistema participativo da rede por si só é um processo pedagógico. Pois o produtor sai do isolamento, tem vida social, participando de reuniões mensais do seu grupo e podendo participar de reuniões do núcleo. O produtor passa a ter acesso a informações que antes não tinha, dá e recebe opiniões e sugestões.

5.2.7.7 Qualidade

a) Atores Ecovida NLC

Manter o padrão de qualidade num produto como geleia artesanal não é tarefa fácil, afirma a entrevistada da Rancho Ecofrutícola. A fruta é um produto vivo e existem variáveis externas como umidade e intensidade da chama do gás que interferem no produto final. A experiência na elaboração aprimora o processo produtivo.

A Cidasc, por meio do Programa SC Rural, realiza fiscalização fazendo coleta de amostras de produtos agrícolas disponíveis no mercado, verificando a qualidade de tais produtos. No caso do produto orgânico, são realizados testes de laboratório a fim de verificar se efetivamente o produto está livre de substâncias proibidas nesse tipo de produção.

A partir de denúncias, inclusive da própria Cidasc, o MAPA vai até as propriedades investigar o que gerou a não conformidade, o simples fato da presença de resíduo de agrotóxico no produto não significa que o agricultor esteja utilizando o referido produto. Muitas vezes a contaminação é por deriva de vizinhos, ou a utilização de produtos não registrados no MAPA. Ao ser comprovada a utilização efetiva de agrotóxicos é feita a autuação com aplicação de multa. Segundo o entrevistado do MAPA, o controle vai além das instituições

fiscalizadoras, pois existe vigilância entre os produtores da Ecovida e por parte da assistência técnica promovida por organizações que participam da rede, o que gera observação e vigilância constante da produção. Os resultados demonstram isso, em 2014 das amostras de produtos orgânicos coletadas pela Cidasc cerca de 95% estavam em conformidade, dos 5% que apresentaram substâncias proibidas, ao serem inspecionados pelo MAPA, somente 2% do total de produtores denunciados apresentaram efetiva não conformidade em sua produção.

É de responsabilidade do MAPA efetuar auditoria nas certificadoras. No caso da certificadora Ecovida, são realizadas visitas anuais a vários núcleos dos diferentes estados e na sede da Ecovida. Ao MAPA cabe também a fiscalização de agroindústrias.

b) Gestão Ecovida NLC

A gestão não possui atividades relacionadas à qualidade.

5.2.7.8 Planejamento

a) Atores Ecovida NLC

A Rancho Ecofrutícola não possui planejamento formalizado, contudo a proprietária possui objetivos definidos. Inicialmente dedicou-se à produção de geleia, a partir de 2013 começou a vender geleia o que lhe proporcionou certo conhecimento sobre esse mercado. Em 2015 sabe que sua capacidade de produção de geleia é de 4.000 mil vidros por mês, no entanto, produz entre 800 e 1.000 vidros. Nessa perspectiva, tem como meta alcançar a capacidade total de produção a partir de 2015.

Na Epagri Major Gercino o planejamento das ações a serem realizadas com os produtores é realizado a partir das necessidades deles, mas com proposições da Epagri no sentido de sugerir possibilidades de melhoria e incremento na produção, exemplo disso é o projeto para a construção de uma agroindústria a ser compartilhada pelos produtores. É realizado planejamento anual das atividades a serem desenvolvidas, tendo em vista acompanhar ações dos produtores em curso do ano anterior, se for o caso.

O planejamento para atividades voltadas à produção orgânica na Fundação 25 de Julho visa buscar produtores convencionais que têm tendência para se tornarem orgânicos, e, para isso, são elencadas determinadas culturas como arroz, hortaliças e banana. A partir de então são realizados trabalhos de campo por técnicos agrícolas a fim de

divulgar a produção orgânica como uma alternativa de produção, tal atividade é considerada de conscientização. A equipe de técnicos reúne-se mensalmente para analisar os avanços que cada atividade obteve e procura se inter-relacionar.

A Fundação 25 de Julho diz que as licitações para aquisição de alimentos são anuais e geralmente repetem as quantidades e as variedades de produtos, dessa forma, é possível planejar a produção nesse sentido, caso os produtores desejem participar.

O planejamento no Centro Vianeí é pautado nas demandas as quais originam projetos que por sua vez são submetidos a organismos financiadores para a sua execução. As demandas são identificadas nas reuniões promovidas de três a cinco vezes no ano. Nesses momentos são discutidas as necessidades, objetivos são traçados com vistas a manter uma linha de atuação. Certas vezes, o lançamento de editais com oferta de financiamento propõe linhas de atuação que são interessantes para o Centro Vianeí, e, assim, elabora-se propostas direcionadas a tais linhas. O Centro Vianeí auxilia outras instituições a elaborar projetos, muitas vezes o projeto é desenvolvido por outras instituições como prefeituras, associações e cooperativas.

No Consea o planejamento é feito normalmente pelo período de um mandato que são dois anos. O planejamento é dividido em dois períodos cada qual composto por um ano. É balizado pelas pautas da Comissão Nacional dos Conseas, pois o presidente do Consea é membro dessa comissão nacional, e pelas necessidades do Estado de Santa Catarina.

O Conselho Estadual de Alimentação Escolar elabora no início do ano um plano de ação o qual é construído de acordo com o cumprimento das obrigações do Governo Estadual. Então o CEAE leva ao Estado proposições do que necessita ser feito a fim de construir em conjunto tais ações. Outro ponto importante é o planejamento das visitas surpresas às escolas que serão realizadas durante o ano para dar conta da fiscalização do que está sendo servido e as condições de higiene e trabalho dos locais onde são produzidos e armazenados os alimentos. Nessas visitas também é feito um trabalho de divulgação de como os recursos da alimentação escolar devem ser utilizados, quais direitos e deveres de alunos e escolas, já que em muitos casos, pais e funcionários desses estabelecimentos desconhecem.

O planejamento do MAPA se concentra em Brasília de onde emanam as principais decisões oriundas do plano purianual com

horizonte de quatro anos, ou seja, para o período de um mandato presidencial. São enviadas as linhas mestras para os estados que realizam o planejamento operacional, a partir dessas linhas, para o período de um ano. Por exemplo, objetivos como fiscalizar e fomentar a produção orgânica e viabilizar as reuniões da CPORG foram comunicados com a respectiva verba para sua execução, a partir dessas informações é traçado um plano de ação a fim de realizar tais objetivos. A programação das ações é apresentada na primeira quinzena de dezembro ao MAPA em Brasília/DF. A execução do planejamento depende da aprovação e liberação de recursos, o que muitas vezes compromete a implementação das ações ao longo do ano.

O planejamento estratégico do Lacaf foi feito para o horizonte de quatro anos. No nível operacional são incluídos alguns elementos que podem não estar contemplados no plano estratégico. Isso acontece porque o laboratório recebe estudantes de pós-graduação e, muitas vezes, acaba abrindo novas frentes de pesquisa as quais não estavam inicialmente contempladas, mas que são interessantes para o laboratório. O operacional está indo no sentido de responder às demandas que vão surgindo em termos de pós-graduação e pesquisa, em termos de atores externos que estão na definição estratégica do laboratório os quais são atores sociais com quem o Lacaf deseja trabalhar.

b) Gestão Ecovida NLC

A gestão não possui atividades direcionadas ao planejamento dos produtores. As atividades do núcleo em geral são planejadas em conjunto com os grupos, como organização de reuniões e definição da agenda de visitas de verificação da conformidade em conjunto com a comissão de avaliação.

As atividades rotineiras da coordenação do núcleo são planejadas e organizadas pela própria coordenação.

5.2.7.9 Gestão financeira

a) Atores Ecovida NLC

A Rancho Ecofrutícola utiliza financiamento público via Pronaf. Esse programa destina-se a estimular a geração de renda e melhorar o uso da mão de obra familiar, por meio do financiamento de atividades e serviços rurais agropecuários e não agropecuários desenvolvidos em estabelecimento rural ou em áreas comunitárias próximas. Os

beneficiários são os agricultores e produtores rurais que compõem as unidades familiares de produção rural e que comprovem seu enquadramento mediante apresentação da Declaração de Aptidão ao Pronaf ativa. O crédito para o Pronaf cresceu 20% em relação à safra passada (2014 em relação a 2015), passou de R\$ 24,1 bilhões para R\$ 28,9 bilhões. Para o período 2015/2016 as taxas de juros anuais continuam abaixo da inflação, variando de 0,5% a 5,5%, dependendo da região e valor financiado, sendo mais baixas para a região do semiárido. O prazo para pagamento é de até 10 anos e o prazo de carência é entre 1 e 5 anos, dependendo das características do grupo ao qual o produtor pertence (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO, 2015).

Os financiamentos podem destinar-se a:

- Custeio: Objetiva financiar atividades agropecuárias e não agropecuárias, de beneficiamento ou de industrialização da produção própria ou de terceiros enquadrados no Pronaf, de acordo com projetos específicos ou propostas de financiamento.
- Investimento: Visa financiar atividades agropecuárias ou não agropecuárias, para implantação, ampliação ou modernização da estrutura de produção, beneficiamento, industrialização e de serviços, no estabelecimento rural ou em áreas comunitárias rurais próximas, de acordo com projetos específicos.
- Integralização de cotas-partes pelos beneficiários nas cooperativas de produção: busca financiar a capitalização de cooperativas de produção agropecuárias formadas por beneficiários do Pronaf.

Os créditos individuais, independentemente da classificação dos beneficiários a que se destinam, devem objetivar, sempre que possível, o desenvolvimento do estabelecimento rural como um todo.

O projeto elaborado pela Epagri Major Gercino para a construção de uma agroindústria comunitária iniciou com o Banco do Brasil por meio do Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), uma estratégia negocial que busca impulsionar o desenvolvimento sustentável das regiões onde o Banco do Brasil está presente, por meio da mobilização de agentes econômicos, sociais e políticos, para apoio a atividades produtivas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas, observando e respeitando a diversidade cultural. A atuação se dá por meio do apoio a atividades produtivas, com a visão de cadeia produtiva, identificadas como vocações ou potencialidades nas diferentes regiões onde o Banco do Brasil está

presente. O DRS apoia o desenvolvimento de atividades nas áreas rurais e urbanas (agronegócios, comércio, serviço e indústria). A partir de então, a Epagri através do Banco do Brasil, entrou com o pedido de financiamento no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Os recursos também vieram da Fundação Banco do Brasil e do SC Rural – programa do Governo do Estado de Santa Catarina. Por fim, coube aos produtores dar a contrapartida de cerca de 20% do valor total do investimento.

É a Epagri de Major Gercino que auxilia os agricultores a elaborar projetos para obter financiamento do Pronaf.

Existem também programas de financiamento do Governo do Estado que são operacionalizados pela Epagri, como o Kit Informática, a aquisição de sementes de milho, calcário e kits forrageiras (Programa Terra Boa). Há possibilidade de o Governo do Estado subsidiar os juros do Pronaf, nesse caso o agricultor não paga os juros, para isso existem critérios estabelecidos a fim de fomentar atividades prioritárias de acordo com a região.

A Fundação 25 de Julho confirma que a mão de obra utilizada para produzir orgânico é maior do que para produção convencional, por isso, o produtor deve utilizar implementos para reduzir esses custos. Exemplifica o entrevistado, como não usa herbicida é necessário roçar, para isso usa-se a roçadeira. No inverno, na rotação de cultura, o mato pode ser controlado com a adubação verde (plantando mucuna, por exemplo), não necessitando roçar.

Diferentemente de grupos de compras coletivas convencionais, o Grupo Compras Coletivas Ecossolidárias não visa lucro. No valor de cada produto das Compras Coletivas está acrescida uma taxa de 30% no preço fixado (era 20% até outubro/2015 passou a 30% em novembro/2015) pelo produtor. Ainda podem ser adicionados os custos do frete. A taxa de 30% é usada para cobrir gastos operacionais e retribuição do banco de horas trabalhadas pelo Núcleo Gestor. Cada participante do Núcleo Gestor recebe uma ajuda de custo proporcional ao tempo trabalhado, para isso uma planilha de banco de horas é utilizada, na qual cada um anota as horas trabalhadas em diferentes funções operacionais. É destinado ao fundo de reserva 10% do valor arrecadado para cobrir eventuais gastos. Dessa forma, chega-se ao preço final de venda pelo consumidor (Figura 31).

Figura 31- Formação do preço de venda nas Compras Coletivas Ecosolidárias



Fonte: Dados primários

A Figura 32 apresenta a prestação de contas de um ciclo de compras realizado no primeiro semestre de 2015.

Figura 32- Prestação de contas de um ciclo de compras do Grupo de Compras Coletivas Ecosolidárias

Prestação de contas do GCR Compras Coletivas Ecosolidárias n° 55 Julho de 2015	
Total de participantes	61
Valor depositado	R\$ 10.176,43
Venda do estoque da CC54	R\$ 250,00
Venda feirinha	R\$ 1.200,11
Pago aos fornecedores	-R\$ 8.349,48
Pago de frete	-R\$ 615,41
Devolvido ao consumidor devido a falta de produtos	-R\$ 1.220,44
Cesta de presente do Núcleo gestor para a pessoa que cedeu o espaço para partilha	-R\$ 47,54
Consumo do Núcleo Gestor na partilha	-R\$ 33,80
Gastos com telefone, transporte, impressão...	-R\$ 49,80
10% para Fundo de Reserva	-R\$ 128,05
Taxas bancárias	-R\$ 29,60
Valor final para banco de horas	R\$ 1.152,42
Tempo total gasto para realizar a CC55 em horas (início em fevereiro e término em julho)	308,25

Fonte: Dados primários

O Centro Vianei tem seus projetos financiados pela entidade de cooperação internacional alemã Misereor, pela empresa Petrobras e pelo Fundo Brasileiro para a Biodiversidade.

A Misereor é a obra episcopal da Igreja Católica da Alemanha para a cooperação ao desenvolvimento. Há mais de 50 anos, Misereor está comprometida com a luta contra a pobreza na África, Ásia e América Latina. A ajuda de Misereor dirige-se a todas as pessoas, independentemente da sua religião, raça, cor ou sexo.

Mudanças não podem ser impostas de fora. Por isso, a Misereor aposta na iniciativa própria dos pobres e desprivilegiados, apoiando suas iniciativas segundo o princípio de “ajuda para a auto-ajuda”. Os projetos são sustentados por organizações locais, garantido que os projetos atendam às necessidades e sejam adequados ao modo de vida da população beneficiária.

A Petrobras - Petróleo Brasileiro S.A. é uma empresa de capital aberto, cujo acionista majoritário é o Governo do Brasil, caracterizando-se assim como uma empresa estatal de economia mista.

O Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (Funbio) é uma associação civil sem fins lucrativos, que iniciou sua operação em 1996. É um mecanismo financeiro criado para desenvolver estratégias que contribuam para a implementação da Convenção sobre Diversidade Biológica no Brasil. Ao longo dos seus 19 anos de operação, o Funbio atua como parceiro do setor privado, de diferentes órgãos públicos estaduais e federais e da sociedade civil organizada. Essas parcerias viabilizam os investimentos socioambientais das empresas e a redução e mitigação de seus impactos, bem como o cumprimento de suas obrigações legais. Na esfera pública, visam consolidar políticas de conservação e viabilizar programas de financiamento ambiental.

O Programa Nacional de Alimentação Escolar disponibiliza recursos para que estados e municípios adquiram produtos destinados à alimentação escolar. Desses recursos, 30% devem ser destinados à aquisição de alimentos exclusivamente da agricultura familiar seja orgânica ou convencional.

Segundo o MAPA, os recursos utilizados pela Cidasc para realizar mensalmente análise de produtos agrícolas vêm do Banco Mundial.

Na realização da feira de orgânicos provenientes do boxe da Ceasa, vinculada ao Lacaf, as pessoas que lá trabalham são bolsistas e voluntários, o produtor não se envolve no processo de comercialização. Para viabilizar tal atividade, são acrescidos 10% sobre o valor do produto determinado pelo produtor. Esse percentual cobre os custos de transporte dos produtos do boxe até o local da feira e remunera os dois

voluntários que trabalham na feira (R\$ 100,00 semanais por voluntário em 2015).

b) Gestão Ecovida NLC

A sustentabilidade econômica da rede vem da elaboração de projetos pontuais para ações e atividades específicas. Outra fonte de recurso provém das contribuições de entidades associadas à rede, sendo: financeiras, fornecimento de mão de obra para desenvolver atividades ligadas à rede, empréstimo de estrutura física, entre outros. Existem também patrocínios e pagamento de anuidade pelos aderentes da rede. A anuidade, no caso do NLC em 2015, foi de R\$ 100,00 para agricultores e R\$ 150,00 para agroindústrias, desse valor 50% é repassado para a Associação Ecovida de Certificação Participativa. A anuidade não está atrelada à certificação ela é paga pelos participantes da rede independente de serem ou desejarem ser certificados.

O Código Ambiental Catarinense contém o Programa de Pagamento por Serviços Ambientais que possibilita remuneração aos proprietários que prestam serviços ambientais à sociedade e ao meio ambiente, como por exemplo, a proteção da água, do solo e da biodiversidade, entretanto não atinge a área plantada com produção orgânica. Segundo a gestão da Ecovida, o pagamento é restrito a no máximo três hectares e o valor é baixo. No nível da coordenação do NLC foi demonstrada a intenção de auxiliar os produtores nesse mapeamento das áreas habilitadas a receber tais recursos, pois os documentos das propriedades certificadas reservam informações que podem ser analisadas por técnicos voluntários, de modo a indicar a possibilidade de receber esse recurso.

A gestão orienta os produtores, por meio da elaboração do caderno de campo, a registrarem as entradas e as saídas de dinheiro.

5.2.8 Apresentação e análise de dados coletados dos produtores da Ecovida NLC

Essa etapa do estudo apresenta e analisa dados coletados em duas fases. A primeira consistiu na aplicação de um questionário para os produtores. A partir da análise dos questionários realizou-se a segunda etapa, a qual compreendeu entrevistar um produtor para aprofundar algumas respostas obtidas no questionário.

As respostas relativas aos 43 questionários respondidos, bem como a entrevista com a agricultora, apresentaram os seguintes resultados:

- Questão 1: Função que você exerce na propriedade

Seis não responderam a questão. Os demais respondentes eram proprietários e exerciam função de gestores e produtores.

- Questão 2: Idade dos respondentes

A partir das idades indicadas criaram-se os intervalos constantes no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Idade dos respondentes Ecovida NLC



Fonte: Dados primários

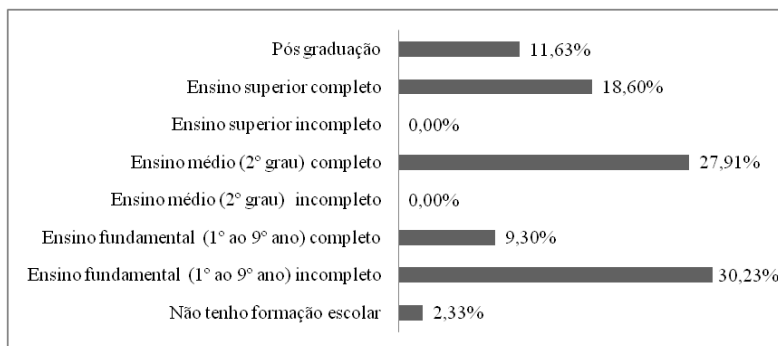
- Questão 3: Sexo dos respondentes

A maioria dos respondentes eram homens (74%) e 26% mulheres.

- Questão 4: Formação escolar

A formação dos respondentes concentra-se no ensino fundamental incompleto (30,23%) e no ensino médio completo (27,91%). Cabe destacar que o ensino superior somado à pós-graduação compreenderam 30,23% dos respondentes (Gráfico 2).

Gráfico 2- Formação escolar Ecovida NLC



Fonte: Dados primários

- Questão 5: Curso relacionado à agricultura

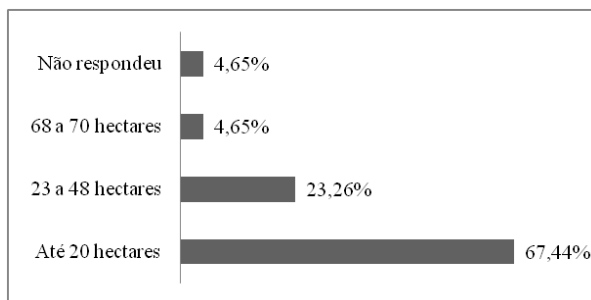
Dos entrevistados 81% possuem cursos voltados à agricultura. Os cursos realizados são, na maioria, de qualificação profissional de curta duração, sendo o mais citado o de produção/agricultura orgânica. Existem agricultores que realizaram sua formação formal em nível técnico e superior em áreas voltadas para a agricultura. Igualmente, foi apontada qualificação profissional em permacultura. Permacultura é um sistema de *design* para a criação de ambientes humanos sustentáveis e produtivos em equilíbrio e harmonia com a natureza. Surgiu do termo *permanent agriculture* em inglês, ou cultura permanente – nasceu dos estudos de Bill Mollison, ex-professor universitário australiano, na década de 1970.

As instituições que oferecem cursos de qualificação são Epagri, Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar) e prefeituras. Em geral os cursos são realizados no município próximo à propriedade do produtor.

- Questão 6: Tamanho da propriedade

O tamanho das propriedades dos agricultores concentra-se no patamar de até 20 hectares (67,44%) (Gráfico 3).

Gráfico 3-Tamanho da propriedade em hectares Ecovida NLC



Fonte: Dados primários

- Questão 7: Ano de início das atividades
- Questão 8: Ano de conversão (se for o caso).

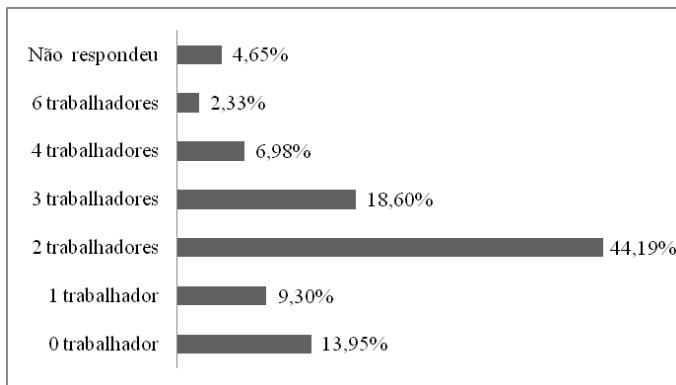
Cerca de 60% dos respondentes iniciaram suas atividades entre 1963 e 2006, 26% entre os anos de 2008 e 2014, 14% não responderam. Verificou-se entre os respondentes que 57% dos agricultores realizaram a conversão, e 43% já iniciaram suas atividades na produção orgânica.

A conversão foi intensificada a partir de 2007, concentrando 76% das conversões realizadas.

- Questão 9: Quantidade de trabalhadores membros da família

Em 13,95% das propriedades o produtor trabalha sozinho. A maior incidência é de 2 trabalhadores (44,19%) pertencentes à família atuando na propriedade (Gráfico 4).

Gráfico 4- Trabalhadores membros da família Ecovida NLC

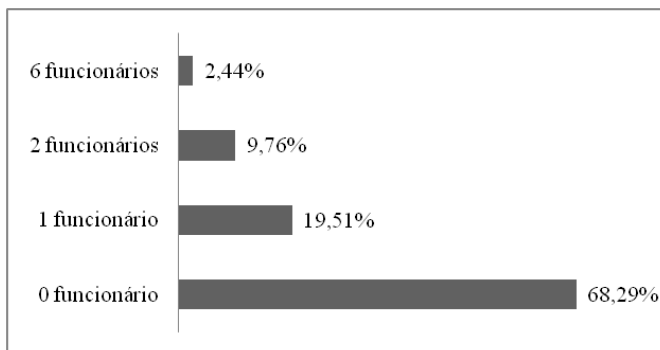


Fonte: Dados primários

- Questão 10: Quantidade de funcionários não membros da família

A maioria 68,29% não possui funcionário que não seja membro da família e 31,71% dos respondentes têm funcionários (Gráfico 5).

Gráfico 5- Funcionários não membros da família Ecovida NLC



Fonte: Dados primários

- Questão 12: Produtos processados na propriedade

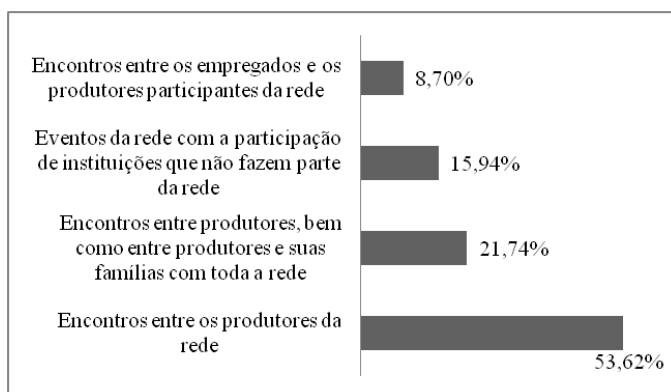
Entre os entrevistados, 26,23% processam o que produzem na propriedade. Os produtos processados indicados foram: morango

embalado, geleia de frutas (amora, phisalys, morango), produtos derivados do aloe vera, infusões, temperos, molho pesto, suco de uva, aipim descascado e embalado, queijo, polpa de açaí.

- Questão 13: Eventos da rede em que participa

Essa questão de múltipla escolha demonstrou que a rede proporciona diferentes tipos de encontros. O tipo de evento mais frequentado pelos produtores foram os encontros entre produtores (53,62%), entretanto existem produtores que também participam de eventos mais abrangentes propostos pela rede (Gráfico 6).

Gráfico 6 - Participação nos eventos da Ecovida NLC



Fonte: Dados primários

Tendo em vista ser uma rede de cooperação e participativa, para que o produtor seja aceito, este necessariamente deve fazer parte de um grupo, o qual se reúne mensalmente. As demais participações não são obrigatórias a todos os produtores integrantes da rede.

- Questão 14: Participação em grupo de trabalho para executar as ações estratégicas definidas pela rede

As respostas apontaram que 51% dos produtores estão engajados na execução de ações definidas pela rede, 35% não participam e 14% não responderam.

Não existem grupos de trabalho formalmente constituídos no NLC, mas existe um grupo que está engajado em discutir a comercialização.

Na visão da entrevistada, a participação dos produtores acontece nos grupos aos quais pertencem e nas reuniões do núcleo e isso dá o sentimento de participação efetiva nas ações da rede. Sob esse aspecto tanto a Comissão de Avaliação e Ética quanto os grupos de produtores são também grupos de trabalho responsáveis por ações estratégicas do núcleo. A entrevistada avalia que o resultado obtido nesta questão leva a crer que há entendimento sobre o que é o sistema participativo.

- Questão 15: Participação das decisões relativas às atividades da rede. Caso positivo, como participa?

Dos pesquisados 36% dizem não participar das decisões da rede. Dos 64% que afirmaram participar, foram apontadas as seguintes formas de participação:

- Representando o Núcleo na Comissão de Produção Orgânica de Santa Catarina. As CPOrgs do MAPA são fóruns compostos por representantes de segmentos da rede de produção orgânica dos estados ou Distrito Federal, dividido igualmente por entidades governamentais e não governamentais. A CPOrg se reúne regularmente e tem várias atribuições definidas na Instrução Normativa nº 54, de 22 de outubro de 2008, como, por exemplo, coordenar ações e projetos de fomento à produção orgânica; sugerir adequação das normas de produção e controle da qualidade orgânica; auxiliar na fiscalização, pelo controle social; e propor políticas públicas para desenvolvimento da produção orgânica.

- Representando o núcleo no Consea/SC.

- Coordenando o grupo do qual faz parte.

- Representando o grupo nas reuniões da rede.

- Participando de um grupo de produtores e relacionando-se com os membros do grupo.

- Participando nas reuniões mensais do grupo.

- Participando em reuniões do núcleo.

- Participando em reuniões do comitê de verificação da conformidade do núcleo.

- Compondo o comitê de verificação da conformidade do núcleo.

- Participando do encontro anual do núcleo.

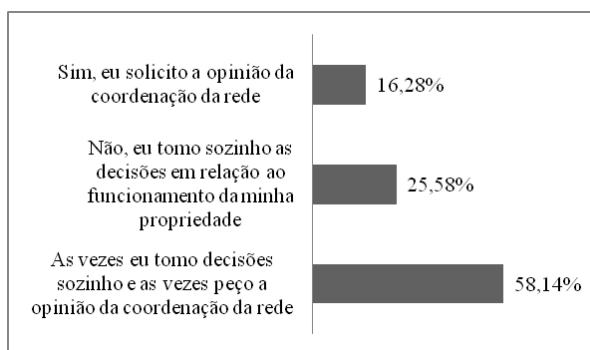
- Compartilhando ideias e comentários.

- Organizando atividades como produção, comercialização em feiras, escolas e boxe na Ceasa.
- Atuando na ONG Cepagro.

- Questão 16: Tomar decisões em relação ao funcionamento da sua propriedade

Observa-se que 58,14% dos respondentes também utilizam a coordenação da rede para dar suporte a sua tomada de decisão (Gráfico 7).

Gráfico 7- Tomada de decisão na propriedade Ecovida NLC

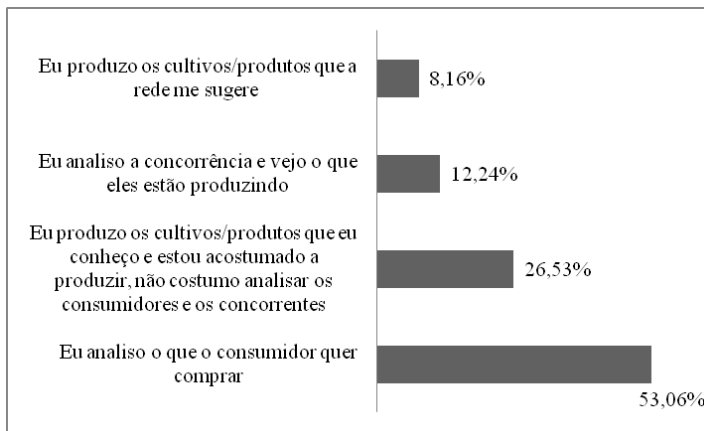


Fonte: Dados primários

- Questão 17: Como escolhe novos produtos que serão produzidos, os produtos que serão mantidos e os produtos que não serão mais produzidos.

As estratégias de utilização dos meios - investimento, manutenção e desinvestimento - são apoiadas majoritariamente na demanda do cliente (53,06%). Produzir o que se conhece e o que já é habitual, não considerando o mercado, é a segunda maneira utilizada para definir essas estratégias (26,53%). Contudo, existem produtores que levam em conta a concorrência (12,24%) e 8,16% procuram a rede para obter indicação do que produzir (Gráfico 24).

Gráfico 8- Estratégias quanto à utilização dos meios Ecovida NLC



Fonte: Dados primários

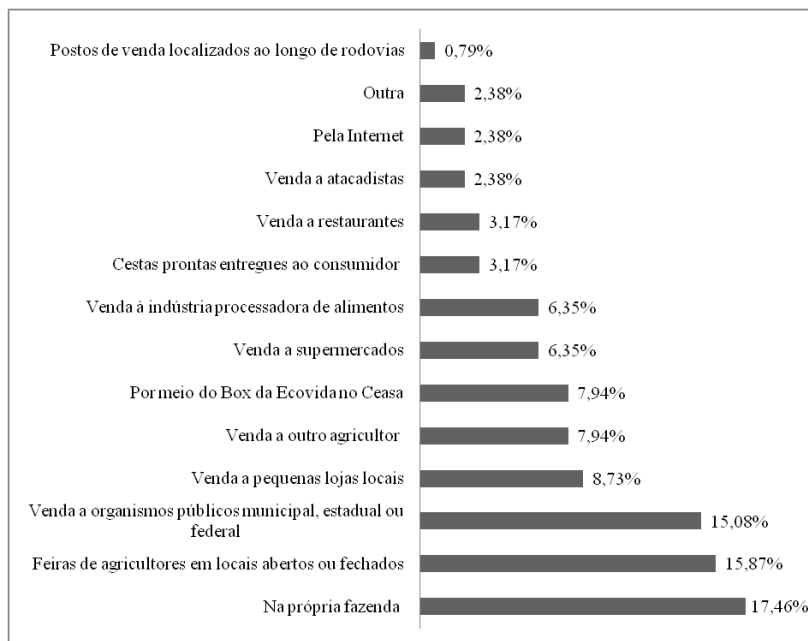
Questão 18: Formas de comercialização dos produtos

As formas de comercialização mais praticadas são diretas, venda na propriedade (17,46%), seguida de feiras (15,87%) e venda a instituições públicas (15,98%). É possível acrescentar ainda venda a restaurantes (3,17%), cestas (3,17%) e postos de vendas em rodovias (0,79%) (Gráfico 9).

As vendas com intermediários compreendem venda a pequenas lojas locais (8,73%), a outro agricultor (7,94%), por meio do boxe na Ceasa (7,94%), a supermercados (6,35%), a indústrias (6,35%), a atacadistas (2,38%) e pela internet (2,38%) via empresa especializada.

Nas outras formas (2,38%), foram apontadas venda a lojas especializadas, via parceiros que atendem via entrega em domicílio e entregas de encomendas diretamente ao cliente.

Gráfico 9- Formas de comercialização dos produtos Ecovida NLC



Fonte: Dados primários

Questão 19: Desenvolvimento de novos produtos e novas formas de produção na propriedade

Foi apontado por 30% dos respondentes o desenvolvimento de inovação na sua propriedade, 58% diz não desenvolver inovação e 12% não responderam. Exemplos de inovação indicados pelos produtores foram:

- Produtos: suplementos de aloe vera, homeopatia, novas variedades de citros, adubo orgânico, queijo colonial, banana figo, doces caseiros de banana, acerola e lichia, implantação de pomar, polpas congeladas de frutas nativas da mata atlântica, produtos desidratados, misturas de ervas e temperos e embalagem de produtos.
- Processos: consórcios (diversidades de plantios em determinada área), sistema agroflorestal, testes experimentais de plantio em diferentes

canteiros com diferentes insumos e canteiros com lona para controle de plantas invasoras.

Questão 20: Compra de produtos para atividades de produção

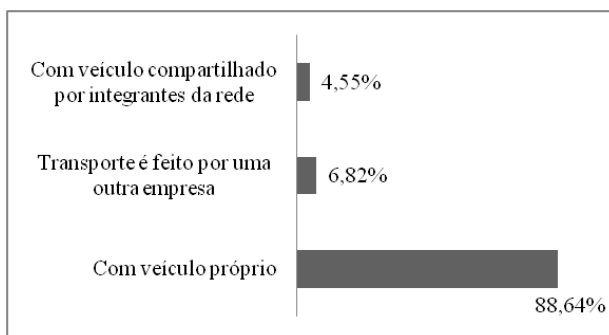
Esta questão explorou se os produtores realizavam compras de matéria-prima em conjunto com outros produtores ou individualmente. Nas respostas obtidas 74% efetuam todas as compras individualmente, 26% realizam parte individualmente e parte em conjunto com outros produtores. Os produtos comprados em conjunto citados foram: adubo, pó de rocha, gesso agrícola, caldas para pulverização, mudas de hortaliças, sementes, litro de vidro (embalagem), rótulos, sacarias e caixas.

As compras conjuntas são realizadas a partir da iniciativa de grupos de produtores.

Questão 21: Forma de entrega de produtos ao cliente

A maioria dos respondentes (88,64%) utiliza veículo próprio para levar o produto até o cliente. O compartilhamento na logística de distribuição é pequeno (4,55%) (Gráfico 10).

Gráfico 10- Forma de entrega de produtos ao cliente Ecovida NLC



Fonte: Dados primários

Questão 22: Com relação à maneira de produzir na propriedade

Dos respondentes, 53% utilizam direfentes formas de produzir além dos métodos aconselhados pela rede, 40% produzem utilizando somente métodos aconselhados pela rede e 7% não responderam.

A entrevistada exemplificou essas novas formas de produzir, citando a produção de morango suspensa. Essa técnica foi desenvolvida pelo produtor, diferentemente da técnica tradicional conhecida e divulgada pela rede.

Questão 23: Compartilhamento com membros da rede de boas práticas de produção desenvolvidas pelo produtor

A grande maioria (95%) dos respondentes afirmou compartilhar suas boas práticas de produção.

O compartilhamento acontece nas reuniões de grupo e de núcleo, encontros do núcleo e encontros ampliados, ou seja, os momentos de encontro são também utilizados para compartilhamento de boas práticas, mas não tem essa finalidade específica. Existe o e-mail da rede e do núcleo que podem ser utilizados para solicitar alguma informação a cerca da produção. Não existem momentos ou instrumentos especialmente destinados ao compartilhamento de boas práticas.

Questão 24: Compartilhamento de equipamentos utilizados na produção com membros da rede

O compartilhamento dos equipamentos na produção é realizado por 14% dos produtores, 79% diz não compartilhar e 7% não responderam.

Segundo a entrevistada, o não compartilhamento pode ser explicado pelo fato de os produtores, em geral, terem condições financeiras de adquirir seus próprios equipamentos, por questões de distância entre propriedades e pela cultura individualista que ainda influencia consideravelmente as relações sociais, mesmo estando em rede.

A gestão do núcleo disse que não é comum o compartilhamento de equipamentos particulares, mas que há utilização de equipamentos disponibilizados pelas prefeituras, que provavelmente seria os 14% que compartilham.

Questão 25: Possui empregado? Caso positivo, qual a forma do contrato de trabalho?

Nos 23% dos respondentes que afirmaram possuir empregado, foram apontadas formas de contratação via contrato de trabalho por tempo indeterminado de acordo com a Consolidação das Leis do

Trabalho, mas também contratação de mão de obra temporária (diaristas) conforme a necessidade, nesse caso, não havendo registro em carteira de trabalho. No Brasil não é permitido dividir a contratação de um funcionário com outro empregador, como nos moldes da França. Assim, muitas vezes, fica pesado para o pequeno produtor arcar com todos os custos da contratação de um funcionário, ocorrendo a utilização de trabalho informal.

A contratação de mão de obra temporária é fruto da oscilação da produção e das vendas, por isso ocorre a contratação de diaristas os quais não possuem periodicidade de trabalho, diz a entrevistada.

Questão 26: Realização de algum tipo de controle de qualidade na produção. Caso positivo, qual?

40% dos respondentes indicaram não realizar controle de qualidade na sua produção, 51% afirmaram a realização de algum tipo de controle de qualidade, e 9% não responderam. Os controles apontados foram: normas da produção orgânica para obter certificação participativa, procedimento operacional padrão, análise de produtos via Cidasc, controle interno para classificação de produtos (tamanho, aparência, sabor, maturidade), sistema de rastreabilidade, boas práticas no manejo agrícola, na colheita e pós-colheita, acompanhamento de nutricionista e higienização.

Questão 27: Realização de planejamento (da produção, dos estoques, das vendas, financeiro...) para a propriedade

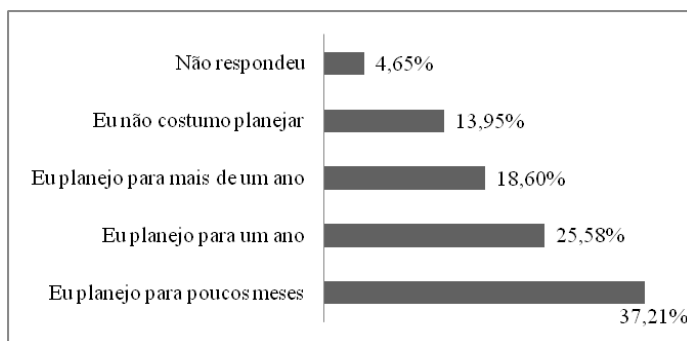
O planejamento faz parte das atividades dos produtores, tendo em vista que 81,40% realizam algum planejamento. Porém, o planejamento mais praticado é o de curto prazo (37,21%) e 13,95% afirmam não planejar. O planejamento anual foi apontado por 25,58% e o plano de médio prazo ficou com 18,60% dos respondentes (Gráfico 11).

Para a entrevistada, o fato de haver muitos feirantes no núcleo acaba levando à exigência de mais planejamento, pois existe uma demanda que vai sendo criada e que baliza a produção. O caderno de campo é outro instrumento utilizado no planejamento, o mesmo é exigido para a certificação.

O horizonte de tempo do planejamento também depende do tipo de cultivo da propriedade. As culturas de ciclo curto de produção, como os produtos hortícolas, demandam cerca de 30 dias para alface e cerca

de 5 a 6 meses para a beterraba. Já as frutas têm ciclo longo de produção, a banana é o menor, aproximadamente um ano, mas em geral o tempo para iniciar a produzir é entre 3 e 5 anos, depois as safras obedecem determinada sazonalidade. Por outro lado, os hortícolas produzem praticamente o ano todo, mas necessitam muito mais mão de obra do que a produção de frutas.

Gráfico 11- Horizonte de planejamento dos produtores Ecovida NLC



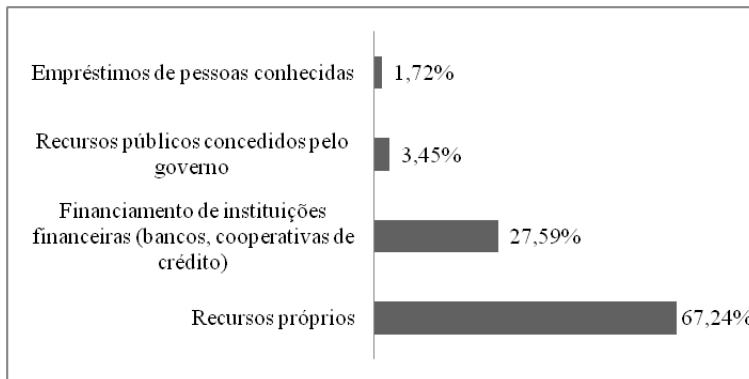
Fonte: Dados primários

Questão 28: Origem dos recursos financeiros utilizados na propriedade

O recurso próprio é a fonte de financiamento mais utilizada pelos respondentes (67,24%), seguida de financiamento de instituições financeiras (27,59%). Nota-se que os recursos públicos são pouco utilizados (3,45%) (Gráfico12).

A baixa utilização dos recursos públicos, de acordo com a entrevistada, pode ser por motivo da não obtenção da Declaração de Aptidão ao Pronaf pelo produtor, devido ao fato de não atender a todos os critérios exigidos pelo governo. Dessa forma, não podendo acessar aos recursos públicos do Pronaf.

Gráfico 12- Origem dos recursos financeiros utilizados na propriedade Ecovida NLC

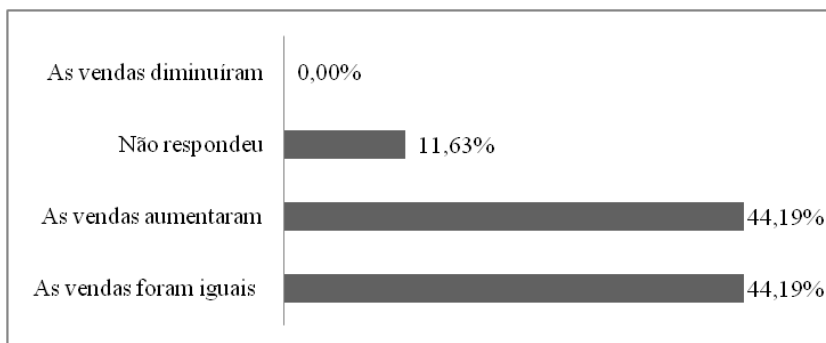


Fonte: Dados primários

Questão 29: Evolução das vendas no último ano (2014 em relação a 2013)

Para 44,19% dos respondentes as vendas aumentaram, sendo que o mesmo percentual apontou que houve manutenção das vendas em relação ao ano anterior. A diminuição nas vendas não foi apontada e 11,63% não responderam (Gráfico 13).

Gráfico 13- Evolução das vendas Ecovida NLC



Fonte: Dados primários

Dos respondentes que aumentaram suas vendas, todos indicaram os respectivos percentuais de crescimento (Tabela 4). Observa-se que a maioria cresceu entre 20% e 50%, apesar dos percentuais variarem até 200%.

A entrevistada diz que a demanda por produtos orgânicos é crescente e que faltam produtos para ofertar. Mas alertou que essa atividade carece de organização para planejar a produção adequada à demanda. Nessa direção, o grupo focado na comercialização iniciou esse processo de organização, no sentido de levantar a disponibilidade e necessidades de produtos, transporte, matérias primas adquiridas, identificação de perdas e demandas, identificando se alguém possui excedentes de produtos que faltam a outros.

Tabela 4 - Crescimento das vendas 2014 em relação a 2013 Ecovida NLC

Quantidade de respondentes	% crescimento
1	10%
1	15%
3	20%
6	30%
2	40%
2	50%
1	60%
2	80%
1	200%

Fonte: Dados primários

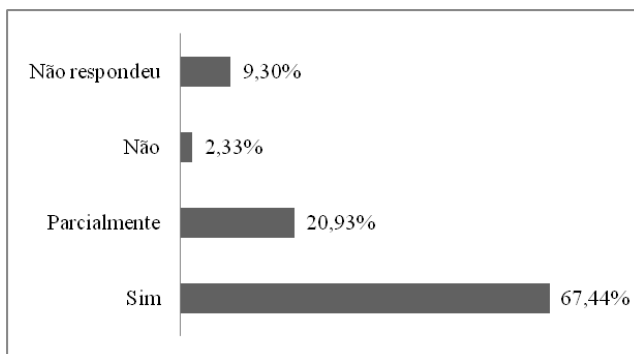
Questão 30: Ações da coordenação da rede estão de acordo com o que o produtor pensa? O que poderia ser diferente nessas ações?

Dos respondentes, 67,44% concordam plenamente com as ações da coordenação da rede e 2,33% não concordam. Os que concordam parcialmente compreendem 20,93% (Gráfico 14). As sugestões vieram inclusive daqueles que responderam estarem de acordo com ações da coordenação, as mesmas estão reunidas a seguir:

- Fazer oficinas de permacultura para melhorar as propriedades.
- Disponibilizar mais capacitações.

- Reduzir burocracia. Para isso é necessária a realização de ação conjuntas com o MAPA.
- Mais participação da coordenação da rede nas reuniões.
- Dar mais atenção às necessidades dos agricultores que estão em processo de conversão para o orgânico.
- Criar uma biblioteca digital e mapa conceitual de rede Ecovida.
- Criar um conselho de avaliação da conformidade para não ficar sobre apenas uma pessoa (coordenador do núcleo) a responsabilidade de tomar decisões relativas à conformidade.
- Melhorar as questões de comercialização a partir do planejamento integrado da produção e demanda do mercado.
- Mais atenção ao cultivo e comercialização de plantas medicinais.
- A coordenação deveria estar mais focada na comercialização dos produtos e na valorização dos produtores.
- Não discutir sobre um único assunto muito tempo, deixando outros assuntos importantes com pouco tempo para discussão.
- Maior agilidade no processo de certificação de novos produtos para participantes já certificados. Atualmente a renovação está fixada no início do ano e os novos produtos têm que esperar esse prazo.
- Mais intercâmbio entre os produtores da rede.
- Deixar o produtor ficar mais na propriedade.

Gráfico 14- Concordância das ações realizadas pela coordenação da rede Ecovida NLC



Fonte: Dados primários

As sugestões voltadas para a comercialização e planejamento da produção foram recorrentes. Nessa direção, em entrevista com os atores da rede, foi comentado que a rede não tem visão profissional a cerca dos processos de comercialização, persiste certo amadorismo, mesmo para produtores que participam da rede há mais tempo.

Relativamente à sugestão “deixar o produtor ficar mais na propriedade”, um dos atores entrevistados também levantou essa questão, para ele a quantidade de reuniões exigida pela rede deveria ser menor, pois existem grupos de produtores com poucos integrantes e isso acaba sobrecarregando o produtor de tarefas fora da sua atividade principal que é a produção.

A partir da análise dos questionários observa-se em linhas gerais que a maioria dos agricultores da Ecovida NLC: é homem com idade entre 38 e 55 anos; tem formação entre ensino fundamental e médio; realizou curso de qualificação na área; suas propriedades são de até 20 hectares; conta com dois trabalhadores da família para desenvolver as atividades produtivas; não processa produtos na propriedade; participa de encontros entre produtores; participa da execução de ações da rede; participa das decisões relativas às atividades da rede; toma decisão sozinho e utiliza a coordenação da rede para dar suporte a sua tomada de decisão; leva em conta a demanda do cliente para produzir; comercializa sua produção via venda na propriedade, feiras e venda a instituições públicas; faz compras individualmente; faz entrega dos produtos com veículo próprio; utiliza métodos de produção além dos aconselhados pela rede; compartilha boas práticas de produção; realiza controle de qualidade na produção; realiza planejamento para até um ano; utiliza recursos financeiros próprios; apresentou aumento ou estabilidade nas vendas; e concorda plenamente com as ações da coordenação da rede.

5.3 CARACTERIZAÇÃO DO GROUPEMENT RÉGIONAL AGRICOLE BIOLOGIQUE – AGROBIO POITOU-CHARENTES

5.3.1 A produção e o mercado orgânico na França e na região de Poitou-Charentes segundo a Agence bio

A Agence Française pour le Développement et la Promotion de l'Agriculture Biologique (Agence Bio), criada em novembro de 2001, é uma plataforma de informação nacional e ações que faz parte do

desenvolvimento dinâmico, promoção e estruturação de agricultura orgânica francesa. A Agence Bio é uma instituição de interesse público que reúne: Ministério responsável pela agricultura e pela ecologia, Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture, Fédération des Coopératives Agricoles (Coop de France), Fédération Nationale d'Agriculture Biologique (FNAB) e Syndicat National des Entreprises Bio. O trabalho da agência consiste em: informar ao grande público e aos profissionais sobre o setor da agricultura orgânica; promover o desenvolvimento e a estruturação das cadeias produtivas; ter um observatório para conhecer e antecipar ações neste setor. O Observatoire National de l'Agriculture Biologique possibilita medir o desenvolvimento da agricultura biológica na França, desde a propriedade até o prato, e situá-la no contexto europeu e global.

No período de coleta de dados deste estudo, os dados disponíveis na Agence Bio (2015) sobre o setor de orgânicos na França, eram relativos até o ano de 2013. Portanto, as informações a seguir são relativas até esse ano.

A quantidade de produtores engajados – compreende os certificados ou em processo de conversão - na produção orgânica totaliza 25.467 unidades produtivas. Somam-se a isso 12.577 transformadores, distribuidores e importadores.

Do total de superfície agrícola útil na França 3,93% são voltadas para a produção orgânica, ou seja, 1.060.756 hectares, destes cerca de 88% são certificados, o restante está em processo de conversão.

Mais de 20% das superfícies dedicadas à produção de produto hortícolas são orgânicas, em torno de 13% de arboricultura e plantas aromáticas e medicinais, e aproximadamente 8% das vinhas nacionais.

De cada três produtores orgânicos um é criador de animais. A atividade ligada à criação de animais (vaca, ovelha e cabra) leiteiros é a principal. A apicultura fica com 11% e a criação de galinhas poedeiras tem 7% do total da produção total nacional.

Nas atividades de transformação, aproximadamente 80% dos certificados orgânicos desenvolvem atividade principal na transformação de vegetal. Em torno de 60% no setor de panificação/confeitaria e massas alimentares e 10% atuam no setor animal.

O consumo de produtos orgânicos no domicílio é estimado em 2,5% do mercado total de alimentos (contra 2,3% em 2012). A participação dos produtos orgânicos no mercado é mais ou menos importante em função do setor. Em valor, representa mais de 15% no

caso de ovos e 10% no caso do leite. É da ordem de 6% para as 14 frutas e hortaliças mais consumidas na França (excluindo frutas cítricas e bananas).

O Gráfico 15 apresenta o faturamento em milhões de euros, por circuito de distribuição, no período de 2005 a 2013. Observa-se que os principais meios de distribuição são os supermercados e as lojas especializadas em orgânicos, somando 82% das vendas em 2013.

Gráfico 15- Faturamento em milhões de euros por circuito de distribuição - 2005 a 2013



Fonte: Agence Bio (2015)

Em 2013, as maiores taxas de crescimento em relação a 2012 foram registradas pela venda direta (+ 17% impulsionado pela venda de vinho orgânico), artesãos-comerciantes (+ 15%) e lojas especializadas organizadas em rede (+ 9%). A taxa de crescimento em supermercados situou-se em um nível mais baixo do que a média global (+ 6,5%).

Tabela 5- Categorias de produtos e sua participação no mercado de orgânicos na França

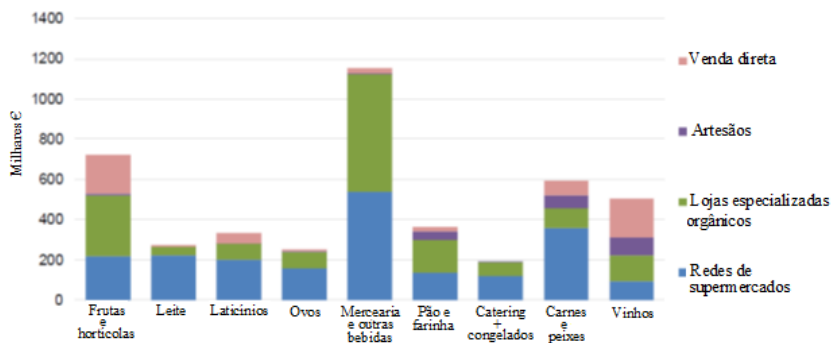
Categoria de produto	Participação no mercado de orgânicos
Produtos de mercearia	21%
Frutas e produtos hortícolas	16%
Leite e derivados	14%

Categoria de produto	Participação no mercado de orgânicos
Vinho	12%
Pão e farinha	8%
Carnes bovina, ovina e suína	7%
Ovos	6%
Outras bebidas	5%
Pratos congelados	4%
Aves	3%
Charcuteria	2%
Frutos do mar defumados	2%

Fonte: Agence Bio (2015)

As categorias de produtos orgânicos vendidos na França (Tabela 5) são distribuídas por diferentes canais, conforme ilustra o Gráfico 16. Nota-se que o vinho é mais propício para a venda direta. Já as carnes, frutos do mar, mercearia e outras bebidas são mais procuradas nos supermercados e lojas especializadas. Frutas e hortícolas aparecem tanto na venda direta quanto em supermercados e lojas especializadas.

Gráfico 16- Divisão da venda por circuito e categoria de produtos em 2013



Fonte: Agence Bio (2015)

As vendas de produtos orgânicos em todas as categorias estão em ascensão. De 2010 a 2013, foram as vendas de vinho que experimentaram a maior taxa de crescimento (+ 56%) Os produtos de mercearia e outras bebidas cresceram (+ 36%) e produtos de *catering* e congelados (+ 34%).

Dos produtos orgânicos consumidos na França 75% são provenientes do próprio país. Os 25% importados vêm da União Europeia e de fora dela. São produtos exóticos e especialidades gastronômicas, produtos pouco disponíveis na França e ainda produtos complementares da produção do país.

De outro lado, as vendas de produtos orgânicos fora da França foram estimadas em 393.000.000 € em 2013 contra € 309.000.000 em 2012. Em 2013, foram essencialmente compostas por vinhos (64%).

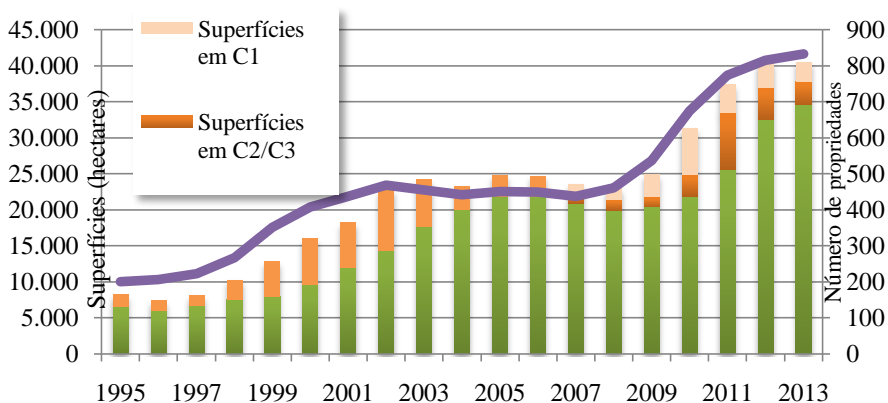
Em relação ao comportamento do consumidor, 75% dos franceses consumiram produto orgânico em 2013 e 49% destes consumiram pelo menos um produto orgânico uma vez por mês:

- 9% consomem pelo menos um produto orgânico por dia;
- 19% consomem pelo menos um produto orgânico por semana; e
- 21% consomem pelo menos um produto orgânico por mês.

Vinte e seis por cento dos franceses consomem produto orgânico de vez em quando, 91% conhecem as principais características dos produtos orgânicos, 82% dos consumidores de produtos orgânicos incorporam compra orgânica em uma abordagem ambientalmente responsável. Para 41% dos consumidores de produtos orgânicos, consumir orgânicos evolui seu comportamento, 1 em cada 4 consumidores de orgânicos pretende aumentar o seu consumo de produtos orgânicos.

A região de Poitou-Charentes apresentou o maior crescimento na produção de orgânicos entre 2009 e 2013. Embora tenha crescido também entre os anos de 1997 e 2003, tal crescimento foi menor do que o apresentado no período posterior (Gráfico 17). O crescimento dos últimos anos se deve ao aumento da demanda por produtos orgânicos, conforme já identificado por diversos autores na revisão da literatura.

Gráfico 17- Evolução da quantidade propriedades e superfícies em modo de produção orgânica em Poitou-Charentes de 1995 a 2013



Fonte: Agence Bio (2015)

Em Poitou-Charentes no ano de 2013, 833 produtores orgânicos utilizavam 40.566 hectares de terra (11º produtor no ranque nacional) que corresponde a 2,38% do total da superfície plantada da região (Tabela 6). São 321 transformadores e 74 distribuidores. O processo de conversão compreende três etapas (C1, C2 e C3). A sigla SAU significa superfície agrícola útil.

Tabela 6 - Quantidade de operadores e superfícies orgânicas em hectares em Poitou-Charentes/2013

	Nº propriedades		Superfície certificada		Superfície em conversão				Superfície certificada e em conversão			Transfor- madores	Distribui- dores
					C1	C2/C3	Total C123	Evol. / 12					
	2013	Evol. / 12	2013	Evol. / 12	2013		2013		Evol. / 12	% SAU tot (1)			
CHARENTE	174	3,6%	6.225	-2,5%	473	829	1.301	-28%	7.526	-8,1%	2,1%	57	21
CHARENTE-MARITIME	216	1,9%	6.538	4,0%	217	643	860	-41%	7.397	-4,4%	1,7%	114	26
DEUX-SEVRES	254	-1,2%	10.826	11,2%	671	890	1.561	-35%	12.387	2,1%	2,8%	93	18
VIENNE	189	5,6%	11.037	9,3%	1.369	850	2.218	0%	13.255	7,7%	2,8%	57	9
POITOU-CHARENTES	833	2,1%	34.625	6,6%	2.730	3.211	5.940	-25%	40.566	0,5%	2,4%	321	74

Fonte: Agence Bio (2015)

No domínio da produção animal, para certificar a propriedade é necessário certificar individualmente cada animal (Tabela 7). Na região

as carnes de ovelha e frango são as mais produzidas. Dos produtos derivados destaca-se o leite e os ovos. Observa-se maior crescimento na produção de vaca leiteira em relação a 2012 e forte queda na produção de mel e afins.

Tabela 7- Produção animal em modo de produção orgânica em 2013 - Número de animais certificados Poitou-Charentes/2013

	Vaca em aleitamento	Vaca leiteira	Ovelha	Cabra	Porco	Frango de corte	Galinha poedeira	Colmeia
CHARENTE	868	76	391	1.061	165	20.600	13.503	612
CHARENTE-MARITIME	446	183	542	141	c	10.600	1.293	
DEUX-SEVRES	2.215	456	2.801	1.393	468	1.234.782	71.135	
VIENNE	1.327	415	2.621	229	289	63.000	5.303	
POITOU-CHARENTES	4.856	1.130	6.355	2.824	936	1.328.982	91.234	612
<i>Evol. / 12</i>	7%	45%	-9%	11%	5%	9%	1%	-48%

Fonte: Agence Bio (2015)

5.3.2 Caracterização da rede, atores pesquisados e produtos elaborados

Os Groupements Régionaux Agricoles Biologiques (GRAB), aqui denominados grupamentos regionais agrícolas orgânicos, constituem uma rede formada por produtores orgânicos ou em processo de conversão, aderentes ao grupamento de agricultores orgânicos da sua região. A França se divide em regiões e cada região em departamentos, a Figura 33 apresenta os 23 grupamentos regionais com seus respectivos grupamentos departamentais.

Os grupamentos são filiados à Fédération Nationale d'Agriculture Biologique (FNAB). Criada em 1978, a FNAB é uma organização profissional e não governamental que se ocupa dos produtores orgânicos franceses. Seu objetivo principal é trabalhar para o desenvolvimento coerente, sustentável e solidário do modo de produção orgânica. O papel da FNAB compreende: representar e defender a profissão de agricultor orgânico na França e internacionalmente. A FNAB possui numerosos projetos de desenvolvimento com o objetivo de proporcionar produção orgânica que seja de qualidade e aberta a todos. Também organiza consultas em torno de agricultura no futuro,

agindo na construção coletiva de outro modelo como uma outra agricultura.

Figura 33- Grupamentos regionais e departamentais distribuídos no território francês



Fonte: Fédération Nationale d'Agriculture Biologique (2014)

O grupamento regional Agrobio Poitou-Charentes, criado em 1986, denominado neste estudo como Agrobio, localiza-se na região de Poitou-Charentes (Figura 34). A região é formada pelos departamentos Charente, Charente-Maritime, Deux-Sèvres e Vienne. Cada departamento possui um Groupement Agricole Biologique (GAB) conforme ilustra a Figura 35.

Figura 34 - Logomarca do grupamento regional Agrobio Poitou-Charentes



Fonte: Agrobio Poitou-Charentes (2015)

Figura 35 - Composição do grupamento regional Agrobio Poitou-Charentes por departamento (GAB) e suas respectivas logomarcas



Fonte: Agrobio Poitou-Charentes (2015)

O Agrobio Poitou-Charentes assegura:

- Suporte aos produtores da agricultura orgânica.
- Acompanhamento dos produtores no processo de conversão para a agricultura orgânica.
- Formação e troca de saberes para os agricultores orgânicos em fase de instalação.
- Apoio aos transformadores que utilizam produtos orgânicos como matéria-prima.
- Ajuda na organização de cadeias agroalimentares.
- Promoção de produtos orgânicos entre os consumidores .

- Promoção do modo de produção orgânica (intervenções em escolas, edição de guias, participação em manifestações...).
- Representação da agricultura orgânica com os eleitos, do poder público e da profissão agrícola.

A estrutura organizacional do Agrobio é composta por um conselho de administração formado por 16 agricultores designados pelos GAB de cada departamento, por representantes de Organizações Econômicas de Produtores Orgânicos, totalizando 22 pessoas. Além disso, conta com quatro membros associados à jusante da cadeia produtiva, a saber: um representante da Câmara Regional da Agricultura de Poitou-Charentes, um representante dos distribuidores, um representante dos consumidores e um representante dos transformadores. O Agrobio possui uma equipe de nove funcionários permanentes. Quanto aos grupamentos departamentais, o GAB17 tem quatro funcionários e os outros – Agrobio Deux-Sevres, Vienne Agrobio, MAB16 Charentebio - possuem três funcionários cada. No total são 22 funcionários.

Na região de Poitou-Charentes, o Agrobio mapeou diferentes organizações envolvidas com a produção e o consumo de produtos orgânicos, a saber: 409 produtores aderentes, 17 restaurantes, 43 magazines, 49 feiras, 55 grupos de consumidores, 54 cantinas, 100 agroindústrias, 3 organizações de P&D, 7 grupos de produtores, 6 instituições profissionais, 2 estabelecimentos de ensino, bem como organizações parceiras voltadas para o desenvolvimento da produção orgânica, instituições públicas locais, regionais e federais. Nesse universo encontram-se atores diretamente envolvidos com o Agrobio, tais como produtores, grupos de consumidores, agroindústrias, P&D, grupos de produtores, organizações parceiras e instituições públicas. O Quadro 23 caracteriza tais atores.

Quadro 23 - Caracterização dos atores do Agrobio Poitou-Charentes

Tipo de atores	Caracterização
Produtores	Agricultores, criadores de animais, agricultores e criadores que processam sua própria produção (agroindústria)
Grupos de consumidores	Grupos formados por consumidores que compram periodicamente produtos disponibilizados pelos produtores através do sistema de cestas. São denominados Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne (AMAP)
Agroindústrias	Empresas que industrializam matéria-prima adquirida dos

	produtores, possuem marca própria e criam produtos atrelados à referida marca.
P&D	Organizações que se ocupam de pesquisa experimental com objetivo de melhorar a produção agrícola
Grupos de produtores	Associações e cooperativas de produtores organizadas voltadas para a produção de hortícolas, farinha, óleo, plantas aromáticas, grãos e sementes, vinho, suco de uva, cognac, pineau, cocktails e serviço de distribuição para restaurantes de coletividade
Organizações parceiras	Instituições financeiras, cooperativas voltadas para a produção orgânica, associações profissionais, organismos não governamentais de proteção ambiental e voltados para a agricultura
Instituições públicas	Administração pública da região e dos departamentos, órgãos de defesa do meio ambiente, prefeituras, ministério da agricultura.
Gestão	O quadro de funcionários do GRAB e dos GABs compreende as funções de delegado geral, coordenador técnico e de cadeias produtivas, secretária, assistente técnico contábil, organizador de atividades dos criadores de animais, organizador de atividades de conversão orgânico, encarregado da transformação agroalimentar, consultor técnico em produção vegetal, encarregado da transformação alimentar, encarregado da distribuição e coordenação da cadeia de hortícolas. A gestão é também composta por Conselhos de Administração formado por agricultores, representantes de Organizações Econômicas de Produtores Orgânicos e membros associados à jusante da cadeia produtiva

Fonte: Elaborado pela autora

Os produtos elaborados são bastante diversificados:

- Produtos *in natura*: frutas, produtos hortícolas, cereais, plantas aromáticas, carnes de gado, porco, cordeiro, vitela, cabra, coelho, ovelha e aves, ovos.
- Produtos processados: Queijos e outros produtos lácteos, legumes secos, pães, farinhas, óleos, plantas aromáticas, charcuteria, geleias de frutas, sucos de frutas, tortas salgadas e doces, sopas, pratos prontos, pizzas, terrines, nozes, infusões, açafraão, condimentos, especiarias, vinhos, espumantes, destilados a base de vinho, cervejas, camarões, mexilhões, mariscos, flores, produtos cosméticos e de higiene, produtos

para construção como cânhamo, palha e feno, salicórnia e produtos derivados, sal e flor de sal, trufas, cestaria.

- Serviços: hospedagem rural e acolhida pedagógica.

A certificação dos produtores é por auditoria. Na França não é reconhecida a certificação participativa como nos moldes brasileiros.

Cabe destacar que os produtores são os atores principais uma vez que somente estes podem ser aderentes, ou seja, efetuam contribuição anual para a rede. Nem todos os produtores orgânicos da região são aderentes, isso acontece em todas as regiões da França. No entanto, os GRABs trabalham para o desenvolvimento da agricultura orgânica como um todo, tendo em vista que recebem investimento público para o seu funcionamento.

5.3.2.1 Atores entrevistados

O estudo realizou 14 entrevistas semi-estruturadas com diferentes atores da rede Agrobio, conforme demonstra o Quadro 24. Com o Delegado Geral do Agrobio foi realizada também uma entrevista exploratória para obter informações iniciais sobre a referida rede.

Quadro 24 - Atores entrevistados Agrobio Poitou-Charentes

Tipo do ator	Nome do ator/entidade	Função do entrevistado
Grupos de consumidores	Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne Les Grand'Goules	Presidente
P&D	Association Charentes-Poitou d'Expérimentation Légumière	Responsável pela equipe técnica e administrativa
Grupos de produtores	Mangeons Bio Ensemble	Administradora da cooperativa
Instituições públicas	Conséil Général de la Vienne	Chefe da Unidade de Agricultura e Territórios
Organizações parceiras	Chambre Régionale d'Agriculture de Poitou-Charentes	Chefe de serviço Economia, Território, Formação e Emprego
	Réseau Inpact Poitou-Charentes	Responsável pela comunicação

Tipo do ator	Nome do ator/entidade	Função do entrevistado
	Association Régionale des Industries Agro-Alimentaires et Associées du Poitou-Charentes	Presidente
Agroindústrias	Les Jardins d'Orbrie	Proprietário e diretor
Gestão	Agrobio Poitou-Charentes	Responsável pela criação de animais
	Agrobio Poitou-Charentes	Responsável pelas grandes culturas
	Agrobio Poitou-Charentes	Responsável pelo Polo Conversão Bio
	Agrobio Poitou-Charentes	Delegado Geral do Agrobio
	Agrobio Poitou-Charentes	Presidente do GAB Vienne
Produtores	Agricultor	Robert Sangely

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir serão apresentados os atores entrevistados, exceto o agricultor. A entrevista realizada com o agricultor está contemplada na seção 5.4.14, complementando as respostas obtidas nos questionários.

a) Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne (AMAP) Les Grand'Goules

A primeira AMAP (Associação para Manutenção de uma Agricultura Camponesa) da França foi criada em abril de 2001, em Aubagne. As AMAPs estão no cruzamento das diferentes experiências que as precederam: a Teikei (engajamento de colaboração) no Japão durante os anos de 1970, o Community Support Agriculture nos Estados Unidos e no Canadá nos anos 1980, os jardins de Cocagne na França (a partir de 1991), os movimentos de educação popular, a agricultura camponesa e a agricultura orgânica e ativistas de circuitos de comercialização curtos.

Atualmente as AMAPs estão presentes em praticamente todas as regiões da França, contabilizando por volta de 1.600 associações. Essas representam cerca 50.000 famílias e 200.000 consumidores.

As AMAPs têm o intuito de oferecer:

- alimentos orgânicos frescos, da estação e diversificados;
- garantia de remuneração para o produtor;
- preço justo definido conjuntamente pelo produtor e consumidor, fixado em função dos custos ligados à produção e não somente ao preço de mercado; e
- espaços sociais e educativos para o consumidor descobrir os produtos e o metiê da produção, por meio de atividades organizadas na propriedade do produtor.

Na AMAP um grupo de consumidores contrata um produtor local do qual cada consumidor compra adiantado uma parte da produção. No contrato consta o modo de produção, o modo de distribuição, o preço da cesta e as obrigações e direitos de ambas as partes. O produtor se engaja com obrigação de produzir os alimentos conforme as regras da produção orgânica. Durante o período estipulado no contrato, periodicamente (uma vez por semana, por exemplo), os consumidores vão até o local de distribuição, previamente definido, para retirar a sua cesta com os produtos disponibilizados. Um comitê de voluntários colabora para o funcionamento da associação, efetuando as atividades de distribuição, tesouraria e fazendo o elo entre os parceiros. O conteúdo da cesta varia conforme a demanda do consumidor, e pode conter produtos hortícolas, frutas, ovos, carne, queijo entre outros para 2 ou 3 pessoas, ou outra quantidade desejada.

A AMAP pesquisada, denominada Les Grand'Goules (<http://amap-lesgrandgoules.fr/>), foi criada em 2008 para acompanhar um agricultor que se instalava no departamento. Com a entrada de um novo agricultor, ampliando a produção, e com o incremento da demanda, foi possível formar outra AMAP.

Na AMAP Les Grand'Goules a cesta semanal é composta somente por produtos hortícolas. Os demais produtos (totalizando 285) como a carne de gado, suína, ovina, frango, laticínios, ovos, maçã, cerveja artesanal e o mel são adquiridos sob demanda via internet. Os mesmos podem ser entregues mensalmente ou em intervalos maiores conforme demanda. A AMAP em questão é formada por um produtor de hortícolas semanal, 13 produtores para os demais produtos; conta com 80 associados e distribui em torno de 60 cestas semanais. São ofertados quatro tamanhos de cestas: pequena para uma ou duas pessoas; grande para três ou quatro pessoas, pequena solidária; e grande solidária. As cestas solidárias têm quantidades estabelecidas, são vendidas com

valores entre 65% e 75% menores que o preço normal e a própria associação escolhe quem terá acesso a este valor subsidiado, tendo em vista a situação financeira dos candidatos.

A associação possui estrutura organizacional composta por um presidente, um tesoureiro e um secretário. Cada produtor tem um representante cuja função é assegurar o contato entre o produtor e o consumidor. Cabe ao representante verificar o que será oferecido pelo produtor. As atividades desenvolvidas na administração da associação são voluntárias, os únicos remunerados são os produtores. A associação não possui estrutura física. Os produtos são entregues aos consumidores semanalmente, em um horário definido previamente, no estacionamento da Universidade de Poitiers.

A AMAP Les Grand'Goules participa do Agrobio desde a sua criação. Embora seja aderente a gestão da AMAP não possui relação direta com o Agrobio, somente os produtores da associação participam do GAB do departamento de Vienne.

b) Association Charentes-Poitou d'Expérimentation Légumière (Acipel)

A Acipel foi criada em 1984 por iniciativa de profissionais da produção de hortícolas preocupados em se fazerem representar no poder público, demandando financiamento para pesquisas. É uma estrutura de promoção e de coordenação de ações de experimentação e de pesquisa, que tem como meta o melhoramento da produção de hortícolas na região de Poitou-Charentes. A Acipel executa um programa de experimentação a fim de responder às preocupações técnicas de produtores com perfis diversos - produtor de hortícolas diversificados, produtor especializado de importância nacional. Tais experimentos envolvem tanto produtores da agricultura convencional, quanto produtores da agricultura orgânica. A associação atua entre o Institut National de Recherche Agronomique (INRA), órgão governamental responsável pela pesquisa agrícola na França, e os produtores e técnicos. Parte de pesquisas já realizadas pelo INRA, adaptando-as ao contexto regional

A equipe cria e realiza testes em lotes disponibilizados no âmbito de acordos anuais pelos produtores na região (Poitou, Ile de Ré, Charente, Vallée de l'Arnoult, ...), ou seja, as experimentações são realizadas nas propriedades. As questões técnicas no campo de produção de hortícolas são numerosas e a busca de soluções para progredir na questão da produção fundamentada tornou-se prioridade. Para a Acipel é

primordial pesquisar soluções utilizáveis e economicamente aceitáveis pela profissão, que respondam também às demandas sociais como qualidade de que, preservação do meio-ambiente e outros.

Para solicitar a realização de um ensaio subsidiado é necessário aderir a um grupo de agricultores existentes ou criar um novo grupo com interessados em um mesmo questionamento. A participação financeira dos produtores é de 15%, o restante é aportado por diferentes fontes de financiamento público. Cabe destacar que nesse caso a associação somente realiza experimentos relacionados à demanda de grupos de produtores, ou seja, não atende agricultores individualmente.

A Acpel é um local de trocas de trabalho entre os atores locais e nacionais da cadeia de produtos hortícolas. Seu programa anual faz parte do perfil diversificado da cadeia de produtos hortícolas regional.

As atividades de experimentação são realizadas nas propriedades dos produtores de hortícolas da região. A associação conta com cinco funcionários permanentes, um técnico da Câmara da Agricultura que dedica cerca de 15% do tempo de seu trabalho, uma a duas vezes por ano, e com um ou dois estagiários no decorrer do ano. A direção da associação é composta por profissionais que representam a produção de hortícolas na região, os quais ocupam os postos de presidente, vice-presidente, tesoureiro, tesoureiro adjunto e secretário. A associação conta com 16 aderentes provenientes de grupos de produtores da região, de organizações profissionais agrícolas e de um organismo de formação. A associação possui relação com diversos parceiros, tais como: centros de pesquisa, produtores de sementes, Câmara da Agricultura, laboratórios e escolas agrícolas.

Dentre os aderentes está o Agrobio Poitou-Charentes. No caso dos experimentos sobre produção orgânica, o Agrobio é o responsável pelo pagamento de 15% dos custos. Observa-se que é o Agrobio que aderiu a Acpel e não o contrário. Sendo assim, a Acpel não participa da gestão do Agrobio.

Os recursos financeiros da Acpel vêm dos aderentes, os participantes dos grupos de produtores que demandam experimentos e que contribuem com o pagamento de 15% dos referidos custos; do financiamento público (União Europeia, Ministério da Agricultura, região de Poitou- Charentes e os quatro departamentos); e também da venda de serviços para empresas privadas. A venda de serviços representa cerca de 25% das atividades da associação. A maior parte do financiamento é público. Em 2013, por exemplo, somente 28% do

orçamento obteve origem no autofinanciamento. Como reflexo da crise na zona do euro, houve retração dos recursos públicos disponibilizados tanto pela Europa quanto pela França. O Agrobio possui dois representantes no conselho de administração da Acpel e cotiza um valor anual.

A Acpel iniciou os trabalhos de apoio à produção orgânica em 1996, atendendo à demanda do Agrobio.

c) Mangeons Bio Ensemble (MBE)

É uma sociedade cooperativa de interesse coletivo criada em 2011 com a finalidade de permitir aos produtores e transformadores da região a distribuição de seus produtos em restaurantes de coletividade. A MBE (Comemos Orgânicos Juntos) está presente nos quatro departamentos da região, respondendo às chamadas públicas para aquisição de alimentos, bem como fornecendo produtos para restaurantes coletivos privados. A organização dispõe de um catálogo que permite construir um cardápio completo com entrada, prato principal e sobremesa. A cooperativa é uma ferramenta a serviço do desenvolvimento da cadeia produtiva, possibilitando ao produtor se organizar, se profissionalizar e atender novos mercados. Esta cooperativa tem como princípio a economia solidária e cada cooperado tem direito a um voto. Da mesma forma como ocorreu na Acpel, foi o Agrobio que aderiu ao Mangeons Bio Ensemble desde a sua criação.

A estrutura organizacional é composta por um conselho de administração formado por sete representantes, entre agricultores, transformadores, funcionários, o GAB do departamento de Charente-Maritime e por dois funcionários.

Além de produtores e transformadores, os distribuidores também fazem parte da cooperativa. Totaliza 17 associados entre produtores puros e produtores que também são transformadores. Nesse tipo de organização, instituições públicas também podem associar-se. Desta forma a mesma pode receber investimentos de prefeituras e de conselhos regionais, por exemplo, que acreditam na causa e querem contribuir para o desenvolvimento da organização.

A relação entre Agrobio e Mangeons Bio Ensemble se dá a partir do interesse da Mangeons em conhecer os produtores orgânicos, bem como a cadeia produtiva da região. O Agrobio possui um funcionário responsável pela cadeia produtiva de hortícolas. Este

funcionário é responsável pela realização de atividades com a restauração coletiva, incentivando a participação em compras públicas e organizando formação para cozinheiros da região.

d) Conséil Général de la Vienne (Conselho Geral da Vienne)

A administração das regiões da França é feita pelos Conselhos Regionais os quais se assemelham aos governos estaduais no Brasil. No entanto, existe mais uma instância abaixo desses conselhos, são os Conselhos Departamentais, o que proporciona maior descentralização. Na região de Poitou-Charentes existem quatro Conselhos Departamentais. O Conséil Général de la Vienne (Conselho Geral da Vienne) é um dos conselhos departamentais de Poitou-Charentes. Tanto no caso dos Conselhos Regionais como no caso dos Conselhos Departamentais acontecem eleições diretas para escolha dos representantes.

A administração das regiões da França é feita pelos Conselhos Regionais, se assemelha aos governos estaduais no Brasil. No entanto, existe ainda mais uma instância abaixo desses conselhos, proporcionando maior descentralização, são os Conselhos Departamentais. Portanto, na região de Poitou-Charentes existem quatro Conselhos Departamentais, dos quais faz parte o Conséil Général de la Vienne (Conselho Geral da Vienne). Em ambos os casos há eleições diretas para escolha dos representantes.

As principais incumbências do Conselho Geral da Vienne são:

- Assistência social (forma jurídica de assistência): proteção da mãe e da criança, assistência social à infância e prevenção especializada; inclusão de pessoas em dificuldade, salário mínimo de inserção; assistência às pessoas com deficiência e idosos; prevenção da saúde.
- Transporte: gerenciamento de estradas departamentais e rodovias nacionais de interesse local, transporte local e transporte escolar. Gestão de portos de comércio e de pesca.
- Educação: recrutamento e gestão de pessoal, gestão de merenda escolar e materiais para escolas de ensino fundamental.
- Cultura: arquivos departamentais, biblioteca departamental, museu e patrimônio arquitetônico.
- Desenvolvimento local: apoio às associações e aos municípios.
- Turismo.

- Habitação: gestão do fundo de solidariedade para habitação e fundo de assistência energética.

Os departamentos possuem competências obrigatórias e facultativas. As obrigatórias são, por exemplo, assistência social, transporte e educação. No campo das competências facultativas está a agricultura. Os conselhos departamentais têm certa independência para desenvolver suas políticas agrícolas, caso do Conselho Geral da Vienne que possui sua própria política voltada para essa atividade. Cabe destacar que a saúde dos animais destinados à alimentação é uma competência obrigatória dos departamentos.

A estrutura organizacional do Conselho Geral da Vienne é composta por uma assembleia representativa de todos os *cantons* (grupo de pequenas cidades) eleita pelo voto direto. Também existem funcionários públicos no próprio Conselho como nos colégios de ensino fundamental, exceto os professores que são funcionários públicos do Ministério da Educação. No total são cerca de 1.600 funcionários no departamento.

O Conselho Geral da Vienne relaciona-se com o Agrobio desde o início das atividades do Agrobio, tendo em vista que o Conselho é um dos financiadores das atividades do Agrobio. A parceria com o Agrobio se dá por meio do GAB do departamento de Vienne.

Tendo em vista a reforma territorial da França prevista para 2017, reforma esta que prevê união de regiões, o Conselho Geral da Vienne diz que o seu papel pode mudar. O fomento à agricultura poderá se tornar incumbência do Departamento Regional. A referida reforma traz incertezas tanto para os governos regionais e departamentais, quanto para o próprio Agrobio Poitou-Charentes.

e) Chambre Régionale d'Agriculture de Poitou-Charentes

A Chambre d'Agriculture (Câmara da Agricultura) é uma sociedade civil organizada formada por representantes de agricultores e por uma equipe de funcionários assalariados. Criada na década de 1920 com o intuito de ser um interlocutor entre a instância pública e os interesses do mundo agrícola. Contribui ativamente desde os anos 1960 no desenvolvimento agrícola, assumindo a responsabilidade pública anteriormente assumida pelo Estado.

Tem o objetivo de desenvolver a agricultura, tanto convencional quanto orgânica, e atender aos anseios dos agricultores da região onde

atua. Sua missão se desenrola nos domínios econômico, social e ambiental, bem como local, nacional e europeu.

Os recursos financeiros para subsistência vêm de projetos que elabora para captar recursos públicos e também de recursos captados por meio de serviços prestados a diversos organismos como associações, entre outros. Seu orçamento é composto das seguintes fontes: 45% do imposto adicional sobre terras não desenvolvidas; 24% dos serviços prestados pelas Câmaras da Agricultura com o seu "público" - agricultores, empresas agrícolas e prefeituras; 25% dos contratos e acordos (Estado, autarquias locais, União Europeia ...); e 6% a partir de outras fontes.

Conta com 110 estabelecimentos espalhados pela França. Sua estrutura organizacional é composta por oito mil colaboradores, dos quais seis mil são engenheiros e técnicos. A Câmara Regional da Agricultura de Poitou-Charentes conta com 430 colaboradores, destes 40 são funcionários. É uma organização que possui diferentes representantes da sociedade civil. Sua estrutura divide-se em Direção Geral assessorada pela Contabilidade e Informática; Agronomia e Meio Ambiente; Economia, Território, Formação e Emprego; Criação de Animais; e Promoção.

A Câmara da Agricultura é representante do poder público no campo de agricultura e por esse motivo participou da criação do Agrobio. A Câmara da Agricultura participa efetivamente da rede e possui um representante no conselho deliberativo. Participa por consequência na definição das estratégias do Agrobio.

Além da coordenação da rede a Câmara da Agricultura, através das câmaras de cada departamento, relaciona-se diretamente com os agricultores, tendo em vista a formação dos recursos humanos e as ações do Polo Conversão. O foco da Câmara da Agricultura é desenvolver as atividades de produção. Também se relaciona com organismos de proteção da água.

f) Réseau Inpact Poitou-Charentes – Initiatives pour une Agriculture Citoyenne et Territoriale

A rede Inpact (Impacto – Iniciativas para uma Agricultura Cidadão e Territorial) nasceu em 2005 da vontade de associações de desenvolvimento agrícola e rural para combinar seus esforços em prol da agricultura cívica e territorial, ou seja, ela é uma associação de

associações. Organiza e coordena uma rede regional de nove associações (Figura 36), cujo objectivo é o desenvolvimento de uma agricultura cidadã e territorial e o desenvolvimento rural sustentável. Isso significa uma agricultura geradora de emprego, ligada ao território, valorizando o mesmo, respondendo às necessidades da sociedade em termos de qualidade de produtos alimentares e respeitando ao meio-ambiente, bem como preservando a paisagem. Existem associados da Inpact que também trabalham com agricultores não certificados em orgânico mas que utilizam práticas de produção que atendem às exigências das respectivas organizações. comercialização.

Figura 36- Membros da rede Inpact



Fonte: Inpact Poitou-Charentes (2014)

O plano de ação da Inpact consiste em:

- Informar, sensibilizar e formar agricultores, agentes locais, decisores políticos e cidadãos.

- Acompanhar a instalação na agricultura, a diversificação e a criação de atividade rural.
- Promover a mudança nas práticas agrícolas para os sistemas de produção autônomas, eficientes e orgânicos.
- Promover a realocização de atividades de transformação e

O Agrobio faz parte da rede Impact. Os demais membros da referida rede possuem as seguintes atribuições:

- Terre de Liens Poitou-Charentes: desenvolvimento de projetos de acesso coletivo e solidário à terra. Organização de investimentos de apoio aberto aos cidadãos de forma que todos possam colocar suas economias em um projeto social e ecológico. O capital acumulado é usado para comprar terras destinadas a implantar diversas atividades rurais. A associação arrenda essas fazendas para os camponeses que trabalham na agricultura local e biológica.
- Association de Gestion & de Comptabilité (Accéa): presta serviços de gestão e contabilidade.
- Accueil Paysan: acolhimento turístico e social em meio rural.
- Association de Formation et d'Information Pour le Développement d'Initiatives Rurales (AFIP): Rede que se ocupa da formação e informação para trabalhadores rurais. Trabalha para fomentar o empreendedorismo no meio rural e para a comercialização via circuito curto.
- Association pour le Développement de l'Emploi Agricole et Rural Poitou-Charentes (Ardear): desenvolvimento do emprego agrícola e rural.
- Cultivons la Bio-Diversité en Poitou-Charentes: proteger, desenvolver e promover a biodiversidade cultivada por meio de sementes.
- Fédération Régionale des Centres d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu Rural (Civam) en Poitou-Charentes: organização de formação, momentos de troca e visitas, atendendo à demanda dos grupos envolvidos.
- Solidarité Paysans Poitou-Charentes: acompanhamento de produtores rurais em dificuldade financeira.

Exceto o Agrobio, as demais associações não trabalham somente com a produção orgânica, mas com a agricultura em geral. A rede Impact se ocupa de reunir todos os serviços prestados pelas associações tendo como propósito comunicar e oferecer um conjunto de serviços aos produtores rurais. A sua estrutura organizacional compreende dois

funcionários e um conselho de administração o qual é formado por uma ou dois representantes de cada associação.

g) Association Régionale des Industries Agro-Alimentaires et Associées du Poitou-Charentes (ARIA)

Criada em 1995 a ARIA (Associação Regional de Agroindústrias e Associados de Poitou-Charentes) representa os quatro departamentos da região, possui 100 associados e gera por volta de 3.000 empregos diretos. Agrupa indústrias que compartilham experiências e necessidades. Estas empresas representam 25% das indústrias agro-alimentares da região e dos postos de trabalho desse setor. A ARIA representa tanto as agroindústrias convencionais quanto as que operam com produtos orgânicos, uma vez que o foco é voltado para o produto local. A proporção de orgânicos é pequena. Na associação não existem indústrias puramente orgânicas, pois as indústrias que transformam produtos orgânicos também atuam com produtos convencionais.

A direção é composta por cinco representantes de empresas associadas, sendo um presidente, dois vice-presidentes, um tesoureiro e um secretário. Conta com quatro funcionários e dois especialistas prestadores de serviços.

As ações da ARIA são calcadas em três pilares:

- Polo mercado: cria oportunidades comerciais para as empresas associadas, promovendo os produtos ofertados e toda a cadeia produtiva.
- Polo desenvolvimento econômico: acompanhamento das pequenas empresas na sua performance.
- Polo representação: acompanha os associados em suas atividades e faz o papel de porta-voz entre os associados e os parceiros industriais, comerciais e as instituições públicas.

A ARIA oferece prestação de serviços sob demanda a seus associados:

- Compras conjuntas: negocia compras conjuntas de vários associados e acompanha a empresa na estratégia de compras.
- Eventos: acompanhamento e gestão da participação coletiva ou individual em salões ou em eventos de compradores na França e no exterior.
- Comercialização: cria dinâmica econômica e solidária para fazer progredir a receita de vendas da empresa. Melhora a visibilidade dos produtos nos pontos de venda na região e em outras regiões.

- Qualidade: acompanha empresas no quesito qualidade de seus produtos, no desenvolvimento sustentável e na segurança alimentar. Utiliza a marca “Produit en Poitou-Charentes” (produzido em Poitou-Charentes), destacando a identidade do produto com a região, atestando a qualidade e a segurança alimentar.
- Portal logístico: auxiliar as pequenas empresas a compartilhar sua logística de distribuição por categoria de produto ou por área geográfica. Disponibiliza ferramenta com o intuito de facilitar ao varejo de comandar suas compras.

O mercado principal das agroindústrias da ARIA são as redes de supermercados.

O início da relação da ARIA com o Agrobio foi em 2008, sendo que a entrada no conselho ocorreu em 2010. O foco inicial da relação é o de melhor se conhecer uma vez que os produtores orgânicos possuem pré-conceitos em relação às agroindústrias vistas por eles como vilãs. Por outro lado, a agroindústria também tem seus pré-conceitos em relação à produção orgânica, considerandoa, geralmente, arcaica e não profissional. O fato é que em ambos os casos essas idéias não são verdadeiras. Para os entrevistados, tais ideias não devem ser generalizadas. Por isso, a aproximação entre as duas organizações é de fundamental importância. Na medida em que as indústrias foram optando em produzir também produtos orgânicos, o Agrobio passou a ser o fornecedor de matéria-prima.

A associação Mangeons Bio Ensemble faz parte do conselho de administração da ARIA. O Conselho Regional é outro ator com o qual a ARIA relaciona-se.

h) Les Jardins de L’Orbrie (Os Jardins de Orbrie)

É uma agroindústria que iniciou suas atividades em 2001, se engajou na transformação de produtos orgânicos em 2006 e possui parceria com produtores locais. A empresa oferece uma gama de sucos e *pétillants* (suco de fruta com gás) orgânicos elaborados com a maçã Juliet®, somente de procedência francesa e produzida exclusivamente de maneira orgânica (Figura 37). Os produtores dessa maçã estão organizados em uma associação denominada “os amigos da Juliet”. Essa especialização do produtor permite o fornecimento garantido de matéria-prima garantido para a indústria. A série de produtos orgânicos é composta por: cidra, suco de maçã puro ou com diferentes frutas, em

copo (220 ml), garrafa (de 250 ml até 1 litro), embalagens de 3, 5 e 10 litros.

Figura 37 - Logomarca da associação dos produtores da maçã Juliet



Fonte: Dados primários

A empresa também presta serviços na prensagem de frutas, no envasamento e gaseificação de bebidas como suco de fruta, cerveja, limonadas, vinho gaseificado, coquetéis, *pétillant* etc. Esses produtos representam em torno de 60% das atividades da Jardins de L'Orbrrie. Dessa atividade também fazem parte produtos orgânicos. Cerca de 20% da produção própria é originada de produtos orgânicos

A empresa dispõe de estrutura organizacional composta por uma equipe de 25 pessoas, distribuídas nas áreas de produção, vendas, qualidade, marketing e administrativa.

A relação da empresa com os atores do Agrobio gira em torno de produtores dos quais compra matéria-prima e para os quais realiza serviços de elaboração de suco de frutas. Como consequência da pouca disponibilidade de frutas orgânicas na região, são adquiridas maçãs e demais frutas de outras regiões do país e até de outro país. Certas frutas vêm de uma cooperativa orgânica da Espanha. Na aquisição de frutas dentro da França são envolvidos produtores que fazem parte de outros grupamentos regionais.

i) Gestão do Agrobio Poitou-Charentes - Responsável pela criação de animais

A rede possui um cargo voltado para o desenvolvimento da cadeia produtiva de criadores dos animais. As atividades se concentram nas organizações produtoras e menos no produtor

individualmente. A Agrobio Poitou-Charentes trabalha com a Minibio, uma organização de produtores de animais orgânicos. Trabalha também com organizações que não são produtores exclusivos de orgânicos, mas que possuem entre os seus aderentes produtores orgânicos. O Agrobio auxilia na comercialização e na conversão desses produtos. O responsável pela região também atua em organização de eventos, formações e programas de pesquisa, nesse caso, interagido diretamente com os produtores.

O contato se dá além disso, com técnicos da Câmara da Agricultura e das organizações de produtores. Igualmente são desenvolvidos trabalhos em zonas de captação de água, porquanto existe o interesse do governo, especialmente, na conversão para orgânicos em propriedades que estão localizadas nessas zonas.

j) Gestão do Agrobio Poitou-Charentes - Responsável pelas grandes culturas

No que diz respeito à produção de grandes culturas, as atividades são divididas em dois segmentos. Um direcionado para a experimentação em parceria com o Institut Technique de l'Agriculture Bio (ITAB). O outro é direcionado ao acompanhamento técnico do produtor de forma coletiva. Nesse caso os grupos se encontram para fazer um tipo de balanço de atividades, tratando de situações que deram certo ou não, questões de custos de insumos e preço de venda, enfim, troca de experiências. Somando a isso ocorre o acompanhamento individual, tendo em vista que a produção de vegetais envolvendo grandes culturas e a conversão desse tipo de propriedade em orgânica é de interesse relevante tanto para o Agrobio quanto para órgãos oficiais de financiamento. No caso de conversão, o acompanhamento inclui desde as primeiras informações sobre a produção orgânica e a cadeia produtiva até a comercialização.

Os produtores de grandes culturas estão agrupados em cooperativas e é com elas que o responsável trabalha diretamente. Nesse caso, a produção é encaminhada à indústria. Existe outra forma de organização chamada de grupamento de interesse econômico, na qual os produtores se ocupam desde a produção até a comercialização e distribuição direta ao consumidor final. Na Região Poitou-Charentes existe somente um grupamento.

Os grupos de produtores com os quais o responsável pelas grandes culturas trabalha é formado por integrantes de diferentes cooperativas, isso permite compartilhamento de diferentes variáveis dos negócios como custo dos insumos e preço de venda.

Das sete cooperativas somente uma trabalha com produção totalmente orgânica, as demais produzem convencional também.

1) Gestão do Agrobio Poitou-Charentes - Responsável pelo Polo Conversão Bio

As atividades do Polo Conversão Bio surgiram de uma iniciativa da Câmara da Agricultura e do Agrobio. A coordenação se ocupa de reunir cerca de 30 parceiros, como centros de gestão, bancos, cooperativas orgânicas e convencionais, coletividades locais, conselho geral e departamental e governo nacional, a fim de promover a conversão de produção convencional em orgânica. O objetivo é que o agricultor, independente do seu tamanho e de sua atividade, possa ter em torno de seu negócio um ator que possa lhe proporcionar acesso as informações sobre a possibilidade de conversão.

O responsável pelo Polo Conversão Bio não contata diretamente os produtores. Sua relação se dá com os parceiros (conselheiros) que tem a função de realizar atividades em conjunto com os Produtores. Tais atividades estão detalhadas na seção 5.4.10.1. Cabe ao responsável do Agrobio ser o facilitador dos conselheiros, propondo ferramentas de trabalho e realizando projetos para obter financiamento público no Conselho Regional de Poitou-Charentes.

Uma questão colocada pelo Agrobio diz respeito a motivação do produtor para converter sua produção em orgânica. A produção orgânica na França iniciou, segundo o Agrobio, a partir de determinada ideologia, a partir da qual muitos produtores optaram em abandonar ou não iniciar a produção convencional por acreditarem que o orgânico é uma forma de produção mais adequada ao homem e à terra. Entretanto, com o aumento do consumo de produtos orgânicos, conforme já explanado, esse mercado passou a ser economicamente atrativo, suscitando em muitos produtores o desejo de converter sua produção motivados unicamente pelo fator financeiro. Isso provoca nos conselheiros do Polo de Conversão Bio certa rejeição para promover a conversão desse tipo de propriedade. Por outro lado, o responsável pelo Agrobio defende que não se deve julgar a motivação inicial do produtor,

mas antes se concentrar no seu empenho para cumprir as práticas de produção a fim de concretizar e manter a conversão em orgânico.

Na região a variedade de produtos orgânicos e convencionais é a mesma. Observa-se que na criação de animais e nas grandes culturas o produtor originalmente convencional passa a ser orgânico, já na produção de hortícolas é comum o agricultor iniciar sua atividade produtiva diretamente com orgânico.

m) Gestão do Agrobio Poitou-Charentes - Delegado geral do Agrobio

Os grupamentos regionais trabalham de forma independente. Em geral cada um desenvolve suas atividades, havendo pouco contato direto entre os grupamentos. Uma atividade, entretanto, exige o envolvimento de outros grupamentos (Aquitaine e Pays de Loire). Esta diz respeito à problemática das agências de água, responsáveis pela qualidade da água no país e pelo trabalho nas áreas de captação. O papel conjunto dos GRABs é desenvolver a agricultura orgânica em zonas onde existe a captação de água potável. As agências de água envolvidas nesse caso são Loire-Bretagne e Adour-Garonne.

A FNAB reúne e representa todos os grupamentos regionais em nível nacional, fazendo as negociações acerca das demandas identificadas. Portanto, é no nível da FNAB que os grupamentos se encontram para compartilhar ideias, experiências e demandas. Mensalmente o conselho de administração da FNAB (formado por um ou dois representantes de cada GRAB) se reúne. Ademais, são promovidas pela FNAB as Jornadas de Outono, cujo objetivo é as trocas de experiências com assuntos específicos. Em 2014, por exemplo, o assunto tratado foi a reforma territorial da França, em tramitação para vigorar a partir de 2016. A reforma prevê que a região de Poitou-Charentes se una com outras duas regiões, Aquitaine e Limousin. A nova Região terá como capital Bordeaux. Como consequência o Agrobio reorganizará sua estrutura. Os funcionários dos GAB passarão a ser funcionários do Agrobio, compondo uma só organização para fazer-se representar no contexto da nova região. Segundo o entrevistado, até aproximadamente 2020 a estrutura organizacional atual dos GRAB deverá ser mantida, principalmente graças ao Plano de Desenvolvimento Rural do União Europeia para 2015-2020, que está sendo conduzido com base na configuração regional atuais. Depois disso o quadro de funcionários provavelmente será reduzido.

O cargo de delegado geral é a posição hierárquica máxima na administração do Agrobio. Cabe a gestão do Agrobio estruturar as cadeias produtivas, acompanhar a produção, desenvolver o mercado consumidor e defender os interesses dos produtores, bem como orientá-los no que se refere às relações com o poder público. As ações do Agrobio são gratuitas e direcionadas ao coletivo. É possível que um produtor individualmente contrate determinado serviço, mas isso é raro de acontecer, haja vista que o Agrobio ainda não trabalha da divulgação desse tipo de serviço por não fazer parte dos objetivos pelos quais a rede foi construída.

Embora a maior parte das atividades do Agrobio seja focada na produção, foi demonstrada a necessidade de a rede ampliar a atuação em outras frentes como, transformação agroalimentar, logística de distribuição e coletividades públicas (no tocante à alimentação escolar).

n) Gestão do Agrobio Poitou-Charentes - Presidente do GAB Vienne

A estrutura do GAB Vienne é formada por representantes eleitos e por três funcionários. Do grupo de produtores, denominado coletivo de animação, eleito em assembleia são escolhidos presidente, tesoureiro e secretário. Anualmente a eleição é feita, sendo que os indicados para os três cargos poderão ser reeleitos por tempo indeterminado. A cada três anos é feita nova eleição para renovação de 1/3 do grupo de produtores. O presidente atual ocupa o cargo há dois anos. Segundo ele três anos é um bom período de mandato, visto que dedicar-se à função demanda tempo do produtor.

O GAB Vienne relaciona-se com a Câmara da Agricultura. Quando um interessado procura a Câmara da Agricultura com um projeto para produção orgânica, este é encaminhado para o GAB Vienne. Uma funcionária do GAB Vienne participa de uma comissão na Câmara da Agricultura destinada a portadores de projetos de produção agrícola.

Durante a fase de coleta de dados foram mapeadas organizações (Quadro 25) que embora não sejam consideradas atores do Agrobio, apresentam ligações com produtores participantes do Agrobio. Nas atividades dessas organizações, foram identificadas estratégias funcionais voltadas à produção orgânica e por esse motivo foram realizadas entrevistas não estruturadas para três delas.

Quadro 25- Organizações entrevistadas fora do Agrobio Poitou-Charentes

Organização	Entrevistado	Tipo de estratégia funcional
La Desserte Locale	Responsável pelo marketing	Comercialização e logística de distribuição
Lycée Technologique Agricole Campus Sicaudières	Professora responsável pelo ateliê de processamento agroalimentar	Produção
Lycée d'Enseignement Général et Technologique Agricole Xavier Bernard - Venours	Professora e coordenadora do centro de formação	Recursos humanos

Fonte: Elaborado pela autora

a) La Desserte Locale (Canal de Comunicação Local)

É uma empresa privada, criada em 2010, que realiza venda e distribuição de produtos orgânicos e convencionais direto do produtor via internet (<http://www.ladessertelocale.com/>). O foco é a comercialização em circuito curto, priorizando os produtores locais. Em 2014 possuía 35 produtores, cerca de 180 clientes habituais e a cada semana distribuía aproximadamente 100 pedidos. Os produtores localizam-se até 100 km da empresa. Alguns produtores do Agrobio realizam suas vendas através da La Desserte Locale. Para cada produto existe somente um produtor que fornece, exceto para os produtos que possuem tanto a opção convencional quanto orgânica. Nesse caso, um produtor convencional e outro orgânico fornecem o mesmo produto.

O produtor entrega o produto na La Desserte Locale que se encarrega de entregar ao consumidor final. É uma empresa formada pela proprietária, cuja formação é agronomia, uma pessoa prestadora de serviço terceirizada (responsável pelo marketing), uma voluntária, e em alguns períodos por um estagiário.

O agricultor insere diretamente no site o que ele tem a oferecer. O cliente pode demandar com a frequência e na quantidade que deejear e não tem compromisso de aquisição constante como em uma AMAP. O pedido é semanal, feito até às 22:00h de segunda-feira. O produtor prepara os pedidos terças e quartas e entrega na La Desserte Locale

quintas-feiras pela manhã. A retirada do produto é feita pelo cliente no turno vespertino das quintas ou matutino das sextas-feiras. A venda é feita exclusivamente pela internet.

A La Desserte Locale informa os pedidos dos clientes ao agricultor via e-mail. A empresa possui câmaras refrigeradas e caixas dispostas em prateleiras que armazenam os produtos por pedido. O agricultor coloca os produtos pertencentes a cada pedido nos locais indicados.

A empresa procura um novo ponto de entrega em uma ONG a fim de ampliar as possibilidades de retirada dos produtos pelos clientes. Foi utilizado o sistema de entrega em domicílio (com bicicleta), mas o entregador encerrou as atividades e não foi mais disponibilizado esse tipo de serviço ao cliente.

Em relação ao crescimento do mercado de produtos orgânicos, La Desserte Locale observa que a quantidade de fornecedores de produtos orgânicos cresceu ao longo dos anos de atuação da empresa.

b) Lycée Technologique Agricole Campus Sicaudières (Liceu Tecnológico Agrícola Campus Sicaudières)

A instituição pública oferece cursos profissionalizantes de ensino médio na área de produção animal e de produção e transformação agroalimentar. Oferece também curso superior em produção agroalimentar. Um centro de formação para adultos promove cursos de formação voltados em produção animal, tecnologia de alimentos, açougueiro e charcuteria. Um ateliê de transformação de alimentos e um campo de exploração agrícola fazem parte da instituição. Não é oferecida a formação específica para produção orgânica, mas os cursos ofertados possuem unidades curriculares dirigidas para essa produção, incluindo conteúdos voltados para comercialização em circuito curto e venda direta.

As atividades desenvolvidas no ateliê de transformação agroalimentar iniciaram com a necessidade, devido à grande demanda, de qualificar açougueiros. Com o fim dessa fase, outras formações passaram a ser oferecidas e a atividade do ateliê foi ampliada para o processamento agroalimentar de diversos produtos.

Atualmente o ateliê agroalimentar é uma empresa a serviço de indústrias agroalimentares, de agricultores transformadores, do centro de formação e do ensino médio profissional. Realiza treinamento no local,

desenvolvimento industrial, assistência técnica, produção por encomenda e formulação de receitas. Atua nas áreas de processamento de carne, refeições prontas, tratamento de líquidos, produtos desidratados, farmacologia e cosmetologia. Das atividades que realiza 50% são vdi-recionadas para a produção de produtos orgânicos.

A empresa conta em sua estrutura organizacional com dois funcionários contratados e com professores que fazem suas aulas práticas, com estagiários e estudantes, pois o objetivo é à formação profissional. O ateliê possui uma loja aberta à comunidade para venda de produtos ali elaborados. Os recursos financeiros arrecadados na venda de produtos e serviços são destinados ao pagamento de custos e despesas, sendo que o excedente é destinado a investimentos tanto no ateliê como no liceu.

c) Lycée d'Enseignement Général et Technologique Agricole Xavier Bernard – Venours (Liceu de Ensino Geral e Tecnológico Agrícola Xavier Bernard – Venours)

É um estabelecimento de ensino público local e de formação profissional agrícola especializado em agronomia, nas ciências da natureza e em técnicas para a vida. Reúne quatro estruturas de ensino: uma escola de ensino médio geral e tecnológico agrícola, um centro de treinamento de aprendizes, um centro de formação profissional para adultos e um campo de exploração agrícola.

O liceu trabalha em conjunto com outro estabelecimento de ensino, oferecendo acompanhamento para portadores de projetos de instalação na agricultura orgânica, a fim de auxiliá-los na implementação dos mesmos.

Uma rede denominada Formabio, uma organização nacional, que agrupa todos os liceus agrícolas da França e se ocupa da formação no campo da produção orgânica. O liceu ofereceu um curso específico de formação em produção orgânica durante o período de 2008 a 2012. Cessou a oferta devido à falta de financiamento. Os recursos destinados às formações vêm da administração regional e definir em qual área investir é uma questão política sobre a qual diferentes partes influenciam a distribuição do orçamento.

A parceria entre Agrobio e o liceu preconiza o envio de alunos do liceu para realizar estágio em propriedades de produtores orgânicos da rede.

5.4 GESTÃO E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS ADOTADAS NO GROUPEMENT RÉGIONAL AGRICOLE BIOLOGIQUE – AGROBIO POITOU-CHARENTES

Nesta seção são apresentados os dados coletados voltados para as categorias de análise do grupo gestão e estratégias, formado por: instrumentos estratégicos adotados; instrumentos de integração utilizados; instrumentos contratuais; tomada de decisões; evolução da rede; estratégias globais; e estratégias funcionais.

5.4.1 Instrumentos estratégicos

O plano estratégico de desenvolvimento da agricultura orgânica na região de Poitou-Charentes 2010-2020 é apresentado na seção 5.4.8. É um instrumento estratégico participativo que baliza os planos de ações e a participação de equipes de implementação estratégica, conforme é possível verificar no relatório de atividades de 2013 (seções 5.4.9 a 5.4.12).

O Agrobio utiliza como base de seu planejamento, as diretrizes para o campo da agricultura e meio-ambiente traçadas pela União Europeia, pelo governo nacional, bem como pela Região e seus respectivos departamentos.

O Agrobio faz o acompanhamento dos criadores de animais que se convertem em orgânico, desde o processo produtivo até a comercialização. Esse acompanhamento evita que o produtor retorne para a produção convencional.

Os objetivos para a equipe responsável pelo setor dos criadores de animais são traçados anualmente, a partir das demandas dos atores da cadeia produtiva. As estratégias são implementadas com o auxílio de funcionários dos GABs.

Os objetivos e estratégias direcionados às grandes culturas referem-se a manutenção e ampliação das áreas plantadas na produção orgânica, ao desenvolvimento com base nas demandas do mercado, ao desenvolvimento da cadeia produtiva e ao atendimento das políticas públicas. Quais ações e como essas ações serão colocadas em prática são definidos pelos produtores.

Para implementar a estratégia de conversão, o Polo Conversão Bio conta com um grupo de nove conselheiros formado pelo Agrobio e seus parceiros

É o conselho de administração do Agrobio que define os objetivos e realiza o planejamento estratégico para dez anos. O plano em vigor corresponde ao período 2010-2020. Anualmente é feito o plano operacional pela gestão do Agrobio no qual as ações são distribuídas entre seus funcionários, as quais estão ligadas aos três eixos do plano estratégico (ver seção 5.4.8). Em suma, o conselho de administração decide o que será feito e a administração do Agrobio coloca em prática essas ações.

É função dos GABs acompanhar diretamente as necessidades dos produtores, pois é nos GABs que acontecem as assembleias e reuniões nas quais todos os produtores podem participar. Além disso, os GAB trabalham no campo e através desta relação direta conseguem perceber as demandas dos produtores. Os problemas dos produtores são trazidos para as formações e reuniões. Então o comitê de animação analisa e leva as questões ao Agrobio. Se a questão for departamental o GAB tentará resolver, mas se for regional poderá entrar nos objetivos gerais do Agrobio, da mesma forma a demanda pode ser apresentada à FNAB. Um exemplo ocorrido no GAB Vienne refere-se a criadores de bovinos do departamento interessados em converter seu rebanho em orgânico. Como não havia abatedouro disponível a reivindicação foi levada ao Agrobio, que por sua vez estabeleceu contatos com cooperativas que proporcionaram a esses produtores o referido serviço.

A preparação do plano de ação realizado pelo GAB Vienne, para captar recursos com o Conselho Geral da Vienne, tem por base os planos de ação no campo da agricultura previamente definidos pelo referido Conselho. Com efeito, o planejamento vem de uma espécie de pirâmide a partir de União Europeia, seguido de governo nacional, região e departamento. A cada ano é realizada uma convenção onde são listadas as ações financiadas pelo Conselho Geral da Vienne. O GAB Vienne apresenta os resultados alcançados através das referidas ações, por meio de indicadores de desempenho. Os resultados apresentados servem de parâmetros para solicitação de recursos para o próximo exercício. Sendo assim, a cerca de seis anos o Conselho Geral da Vienne e o Agrobio, por meio do GAB Vienne, desenvolvem programas estáveis. O foco dos programas tem sido no apoio no processo de conversão para a produção orgânica, incluindo o Polo Conversão Bio. O

Conselho aporta auxílio financeiro para o produtor obter certificação orgânica por auditoria. Também auxilia o GAB Vienne no que toca à proteção dos recursos hídricos, como por exemplo, privilegiando a conversão para orgânico de propriedades localizadas em zonas de captação de água potável. Somado a isso, com o propósito de sensibilização, são financiados encontros para trocas de informações entre produtores orgânicos e convencionais. O valor atual disponibilizado pelo Conselho Geral da Vienne para financiar essas ações gira em torno de 30 mil euros anuais. Em contrapartida o GAB Vienne deve fornecer, além do relatório anual, um relatório parcial (6 a 8 meses), demonstrando a situação da execução do que foi planejado para o período.

A definição estratégica do Agrobio segue o Plano de Desenvolvimento da Agricultura Orgânica elaborado pelo governo nacional, a cada cinco anos, em virtude das eleições presidenciais. As grandes linhas do plano são mantidas, a rede ajusta-se ao plano, mas leva em conta as realidades dos departamentos.

Para colocar o plano de ação em prática o Agrobio conta com seu quadro de funcionários. Alguns funcionários do GAB exercem simultaneamente atividades no departamento (GAB) e na região. Por exemplo, o cargo responsável pela transformação na propriedade pertence ao GAB 17 Charente-Maritime, todavia, esse funcionário atende toda a região. Da mesma forma, os aderentes do GAB também contribuem na execução das ações planejados, atuando em atividades com as quais têm familiaridade.

5.4.2 Instrumentos de integração

A Acipel participa no Agrobio através do funcionário responsável pela cadeia produtiva de hortícolas que participa da reunião do conselho de administração da Acipel, apresentando as demandas do Agrobio. Em janeiro a Acipel realiza uma reunião com o Agrobio para dar retorno a acerca dos resultados dos experimentos do ano anterior. Embora os ensaios sejam realizados nas propriedades, contando com a participação efetiva de alguns agricultores, a quantidade de produtores presentes nas reuniões é pequena (25 a 30). Cabe ao Agrobio a difusão dos resultados dos experimentos para os agricultores.

Dentro da rede a Acipel relaciona-se também com a Câmara da Agricultura departamental e com os GABs. A interação com os

agricultores acontece quando são feitos acordos para realizar ensaios nas propriedades. Esse contato é feito por meio dos técnicos da Câmara da Agricultura que conhecem as propriedades e sabem qual delas será adequada para o experimento. No nível dos GABs cinco pessoas trabalham em torno da produção de hortícolas, então é com essas que a Acpel se relaciona, duas a três vezes por ano são realizadas reuniões.

As AMAPs são formas de organização de consumidores cujo foco é integrar o consumidor e o produtor por meio do comércio justo. A integração da AMAP Les Grand'Goules com o Agrobio acontece por meio do agricultor responsável pelo fornecimento das cestas e que é membro do GAB de seu departamento.

No âmbito da Mangeons Bio Ensemble a integração com o Agrobio se dá por meio do presidente da cooperativa que é tesoureiro do Agrobio e, principalmente, através de contatos frequentes com o responsável no Agrobio pela cadeia produtiva de hortícolas. Somado a isso, a MBE divulga seu trabalho em eventos organizados pelo Agrobio.

A Câmara da Agricultura participa das reuniões promovidas pela rede, pois tem papel estratégico na gestão da mesma. Reuniões específicas entre Câmara da Agricultura e Agrobio são realizadas quando necessárias. Os contatos são realizados pessoalmente e por meio da internet.

O Conselho Geral da Vienne e Agrobio realizam uma reunião anual na qual o GAB Vienne apresenta um plano de ação anual, demandando a participação do Conselho no financiamento. Na mesma oportunidade são apresentados pelo GAB Vienne os resultados alcançados no ano anterior. A interação com os demais atores da rede acontece por meio da Câmara da Agricultura e por meio de encontros de sensibilização para gestores de instituições de ensino fundamental. O objetivo destas interações é o de fomentar a compra de produtos locais e orgânicos para inclusão na merenda escolar. Regularmente o Agrobio convida o Conselho Geral da Vienne a participar de reuniões com diferentes parceiros, como por exemplo, reunião com a prefeitura (Conselho Regional de Poitou-Charentes) para tratar do programa Ambition Bio 2017. Quando o Agrobio realiza reuniões e trata de assuntos de interesse do Conselho Geral da Vienne, a ata é enviada ao Conselho. O Conselho participa das assembleias deliberativas do Agrobio, mas não tem direito a voto.

A Inpact realiza uma assembleia geral e quatro reuniões por ano e também participa das assembleias do Agrobio.

Além das reuniões do conselho de administração, a ARIA participa de reuniões que envolvam ações voltadas para a transformação, como por exemplo, do evento promovido pelo Agrobio direcionado à alimentação fora do domicílio.

Les Jardins de L'Orbrie não é convidado para as reuniões do Agrobio. A representação das agroindústrias é feita pela ARIA. A ARIA é consultada na definição de estratégias direcionadas à transformação.

As demandas dos produtores de animais são coletadas com os representantes das cooperativas por meio de questionários e de encontros que ocorrem entre uma e três vezes ao ano com cada cooperativa.

Os grupos de produtores de grandes culturas acompanhados pelo Agrobio são compostos por cerca de 20 produtores cada. As reuniões gerais ocorrem entre quatro e seis vezes ao ano. Formações sobre temas específicos são complementares a essas reuniões.

Cabe destacar que quando o produtor converte sua produção para orgânica, a sua rede de parceiros muda, o que pode gerar insegurança. Por isso o Agrobio promove reuniões e formações e acompanha o produtor para integrá-lo na nova rede. Existem pequenos produtores, geralmente jovens, que iniciam suas atividades diretamente em produção orgânica. Contudo, a conversão de propriedades de produção convencional constitui a maioria dos casos, especialmente em grandes culturas, sobretudo porque a Região é exportadora de cereais, com grande produção nessa área.

As assembleias gerais e as reuniões do conselho de administração e dos funcionários da rede são obrigatórias para essa forma de pessoa jurídica. São seis reuniões do conselho de administração do Agrobio por ano. Para esses casos, são convidados somente representantes eleitos e indicados (dos GABs e da gestão do Agrobio). Os eventos organizados ao longo do ano, focados na formação dos produtores são abertos a todos que trabalham na produção. Quando são famílias produtoras, é enviado um representante para participar da formação. Não existem eventos sociais de integração envolvendo as famílias produtoras.

O GAB Vienne realiza seis assembleias por ano nas quais o comitê de animação está presente. Também ocorrem mais três reuniões anuais entre presidente, tesoureiro e secretário, geralmente com a participação dos funcionários do GAB. A assembleia geral é realizada uma vez por ano.

Um conjunto de informações sobre cadeias produtivas, problemas comuns, entre outros, é disponibilizado aos aderentes pela FNAB via intranet, cujo acesso é com senha pessoal.

5.4.3 Instrumentos contratuais

O Agrobio é associado da Acpel, sendo assim realiza uma contribuição anual. Os projetos de experimentação realizados anualmente são formalizados em comum acordo das partes.

A AMAP Les Grand'Goules como associada do Agrobio realiza sua contribuição anual. Outro instrumento utilizado, no âmbito da AMAP, é o contrato realizado entre o consumidor associado e o produtor que vende as cestas (Anexo B). Além disso, existe um terno de aderência para o associado através do qual é feito o pagamento de anuidade.

O instrumento que formaliza a relação entre Agrobio e Mangeons Bio Ensemble trata unicamente do valor que o Agrobio cotiza na cooperativa.

A Câmara da Agricultura de Poitou-Charentes possui contrato formalizado para o desenvolvimento de atividades em conjunto com o Agrobio.

A Inpact dispõe de um tipo de documento interno que baliza as suas decisões, é uma espécie de regulamento interno. Nele estão descritos os valores pelos quais as associações estão unidas.

Ao aderir ao Polo de Conversão, o produtor recebe uma carta de adesão. A adesão não tem custo. Se o produtor desejar poderá aderir a um GAB. Quanto às estruturas coletivas de criadores de animais aderentes ao Polo Conversão Bio, é firmado um documento entre o Polo e os criadores.

Os aderentes do Agrobio são pessoas jurídicas, os produtores aderem aos GABs por meio de um boletim de adesão, fazem sua contribuição anual, por sua vez o GAB é aderente do Agrobio.

As atas das assembleias e reuniões são instrumentos utilizados para formalizar decisões.

Cada GAB possui estatuto próprio com suas respectivas regras de funcionamento. O registro da ata de reunião na administração da região (denominada prefeitura) é obrigatório, por tratar-se de uma associação. Na elaboração do estatuto são designados colégios. Existe o colégio de produtores com direito a $\frac{3}{4}$ dos votos. Os demais votos são divididos

entre o colégio de consumidores e, o mais atual, o colégio de portadores de projetos de instalação de produção orgânica.

5.4.4 Instrumentos de tomada de decisão

5.4.4.1 Atores Agrobio

A Acpel não participa das assembleias e das reuniões do Agrobio voltadas para a gestão.

A AMAP Les Grand'Goules na qualidade de aderente ao Agrobio pode participar da assembleia geral anual, no entanto, não participa da gestão da rede.

Embora a Mangeons Bio Ensemble não tenha representação no conselho de administração do Agrobio, o produtor que é presidente da cooperativa é tesoureiro do Agrobio, nesse caso, ele representa a cooperativa de maneira indireta. A cooperativa não participa das assembleias gerais.

No contexto da associação Impact todas as decisões são tomadas pelo conselho de administração do qual o Agrobio faz parte.

A ARIA faz parte do conselho de administração do Agrobio e participa das assembleias gerais deliberativas. Participa de decisões quando essas envolvem a agroindústria.

5.4.4.2 Gestão Agrobio

As decisões no Agrobio são tomadas nas assembleias e reuniões do conselho de Administração. Cada GAB faz uma assembleia geral anual para a qual são convidados todos os aderentes, entre 12 e 15 pessoas, com o fim de eleger seus representantes e administradores. Dentre os eleitos são escolhidos três representantes e um suplente que farão parte do conselho de administração do Agrobio.

Os criadores de animais são representados nas assembleias por meio de representantes de cada GAB. Produtores de grandes culturas possuem representante no conselho administrativo.

Cada GAB possui um conselho de administração (comitê de animação) eleito pelos aderentes. Dentre os eleitos são escolhidos os representantes do GAB no grupo gestor do Agrobio e no conselho de administração do Agrobio. As decisões são coletivas e tomadas nessas instâncias. As assembleias e reuniões dos GABs discutem e definem os

assuntos que serão levados ao Agrobio. Por sua vez o Agrobio seleciona as demandas a serem levadas à FNAB.

As decisões operacionais dos produtores podem ter o aconselhamento do GAB, entretanto isso acontece somente quando o interessado procura orientação, uma vez o produtor tem autonomia nas duas decisões.

As reuniões do conselho de administração do Agrobio são estruturadas em uma pauta dividida por temas. Dentro de cada tema são apresentados os assuntos com uma breve explanação, e se for o caso, é apresentada a questão que deve ser decidida. Existem assuntos meramente informativos e outros a serem discutidos e decididos. Na reunião acompanhada pela pesquisadora os temas tratados foram: animação da rede orgânica, multi parcerias, coordenação das cadeias produtivas e ações, comissões de trabalho e questões diversas. A reunião foi comandada pelo Delegado Geral do Agrobio e os integrantes do conselho apreciaram os assuntos, explanaram suas opiniões e questionamentos. Em assuntos referentes à cadeia produtiva, os funcionários responsáveis pelas respectivas atividades, expuseram sobre o mercado, atores e necessidades das referidas cadeias. Ao total nove decisões foram tomadas.

5.4.5 Evolução da rede

5.4.5.1 Atores Agrobio

Embora haja demandas do Agrobio, o crescimento de serviços prestados pela Acpel em 2014 em relação a 2013 foi de 5%. Como o Agrobio tem que arcar com 15% dos custos dos serviços, o aumento de experimentos fica restrito aos recursos disponíveis, de forma que tem-se dado prioridade a projetos em andamento. A Acpel considera que há crescimento na produção de orgânicos e na qualidade de vida do produtor. Entende que contribui para isso e que os resultados alcançados motivam o desenvolvimento de seu trabalho de experimentação.

AMAP Les Grand'Goules, assim como outras AMAP na França, apresentaram crescimento desde a sua criação. Entre 2013 e 2014 as associações em geral mantiveram seu tamanho, devido principalmente ao surgimento de outros sistemas alternativos de distribuição de alimentos orgânicos.

A Mangeons Bio Ensemble, na ocasião da entrevista, de acordo com o histórico de vendas e a previsão até o final de 2014, informou que fecharia o ano com crescimento nas vendas em torno de 80%, em relação a 2013.

Na visão do Conselho Geral da Vienne a produção orgânica na França é bem organizada tanto no nível da federação (FNAB), quanto das regiões (GRAB) e dos departamentos (GAB). Contudo, essa organização surgiu tardiamente a partir da produção, por convicção ideológica, de pequenos grupos, refletindo na baixa quantidade de superfície plantada com orgânicos. Por outro lado, agricultores convencionais vêm despertando para a possibilidade de converter a produção para orgânico por razões também econômicas e não puramente ideológicas.

A rede Inpact apresenta crescimento na quantidade de profissionais que trabalham em suas associadas. Em 2007, 34 pessoas trabalhavam em suas associadas enquanto que em 2013 esse número totalizava 50.

Em relação ao crescimento da ARIA, a mesma incrementou em 20% o seu orçamento de 2013 em relação a 2012. Isso se deve à participação em salões internacionais. No tocante à quantidade de associados o número tem se mantido estável nos últimos anos.

A agroindústria Les Jardins de L'Orbrie tem apresentado crescimento anual a partir de 2004, entre 20% e 30%. Para 2014 o crescimento foi estimado em 23%. Isso levou a empresa a ampliar suas instalações, multiplicando por quatro sua capacidade produtiva. O objetivo é o de ampliar as vendas para o mercado nacional, uma vez que em 2014 a empresa utilizava apenas 40% de sua capacidade produtiva.

Na visão de um agricultor que trabalha a seis anos com produção orgânica, o mercado de orgânicos é crescente. Ele afirma que suas vendas crescem a cada ano e que atualmente está rejeitando novos clientes por falta de condições de atender. Destaca o entrevistado que existem oportunidades sobretudo para produtores localizados próximos a cidades de médio e grande porte. Para aqueles distantes dos centros urbanos a venda direta é mais difícil, pois os habitantes locais não agricultores possuem sua horta, muitas vezes criação de animais, e portanto compram menos para o seu consumo.

O resultado dos questionários apontou que 56,10% dos produtores aumentaram suas vendas. Outra parcela (39,02%) indicou

que as vendas se mantiveram no mesmo patamar. Cabe destacar que alguns produtores não desejam aumentar suas vendas. Dos respondentes que aumentaram as vendas, observa-se que a maioria cresceu entre 3% e 16%.

A declaração do agricultor entrevistado reforça o resultado obtido nos questionários dos produtores.

5.4.5.2 Gestão Agrobio

Nas grandes culturas houve crescimento acentuado da produção a partir de 2012, principalmente impulsionado por políticas públicas. Entre 2012 e 2014, o valor recebido pelo produtor por hectare durante o período de conversão de dois anos foi de 200 euros. Para 2015 o valor previsto por hectare é de 300 euros. Com o aumento dos subsídios públicos o crescimento da área plantada para 2015 tende a ser ainda maior, segundo o entrevistado. Outro fator que contribui para o crescimento das grandes culturas é a venda garantida da produção. O receio do produtor é em relação ao processo produtivo, por isso o acompanhamento dos grupos é essencial para o sucesso da conversão.

Em relação ao Polo Conversão Bio, os números mostram que houve redução de 9% na quantidade de propriedades convertidas, de 2014 em relação a 2013. Porém, no mesmo período, houve crescimento da área plantada de 70%.

A gestão do Agrobio afirma que o crescimento anual do número de produtores orgânicos na rede tem ficado em média na ordem de 10%. Quanto ao crescimento da quantidade produzida, foi destacado que certos produtores desejam crescer enquanto que outros preferem manter sua produção estável, pois não querem contratar funcionários e consideram suficiente o que ganham financeiramente. Mesmo assim, os últimos cinco anos registraram crescimento no consumo entre 8 e 13%. Outro ponto destacado foi o incremento na variedade de sementes disponíveis ao produtor.

A declaração do gestor do GAB entrevistado, reforça o resultado relativo ao crescimento nas vendas obtido nos questionários dos produtores.

5.4.6 Programa Ambition Bio 2017 (Ambição Bio 2017)

O programa *Ambition Bio 2017* (MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE L'AGROALIMENTAIRE ET DE LA FORÊT, 2014), elaborado em dezembro de 2013, tem como objetivo impulsionar o desenvolvimento equilibrado de todas as cadeias produtivas da agricultura orgânica, compreendendo desde a produção até a consumação, passando pela transformação e a comercialização. Esse programa tem contribuído para a elaboração do plano estratégico do Agrobio.

Sobre o programa:

- Objetiva dobrar a superfície orgânica plantada até 2017 e promover o desenvolvimento contínuo e durável do consumo.
- Dar novo impulso ao desenvolvimento equilibrado e a estruturação de todas as cadeias produtivas com a finalidade de mobilizar tanto os atores da produção, da transformação e da comercialização, quanto os cidadãos.
- O Programa foi desenvolvido em estreita consulta a todas as partes interessadas e é fruto de uma dinâmica iniciada pelo governo nacional e pelas regiões.
- Visa implantar uma nova governança, refletindo o envolvimento das partes interessadas a nível regional e nacional, para o promover o desenvolvimento da agricultura orgânica na França.
- É um Programa global de ações sintonizado com o projeto agroecológico para a França

O programa se articula em torno de seis eixos que visam mobilizar todos os atores da produção orgânica:

- Eixo 1: Desenvolver a produção.
- Eixo 2: Estruturar as cadeias produtivas.
- Eixo 3: Desenvolver o consumo e conquistar mercados.
- Eixo 4: Reforçar a pesquisa, sua gestão e a difusão dos resultados.
- Eixo 5: Formar atores agrícolas e agroalimentares.
- Eixo 6: Adaptar a regulamentação.

Dentre os projeto exemplares mencionados pelo programa relacionado ao eixo 1, o projeto *Eau & Bio les Plaines et Vallées de Niort* (Água e Orgânica as Planícies e Vales de Niort), contou com a participação do Agrobio e do GAB local. O objetivo do projeto é criar dinâmica local para a conversão orgânica em torno da questão da

protecção de captação de abastecimento de água potável. O sindicato de água de Vivier adquiriu seis hectares de terra em estreita protecção de perímetro de uma bacia hidrográfica para alugar a um produtor por meio de um contrato de arrendamento rural ambiental.

Algumas "comunais" (terra historicamente de propriedade da comunidade e geridas colectivamente) foram colocadas a disposição dos agricultores (orgânicos e não-orgânicos) com a exigência de uma gestão sustentável da pastagem. Um apoio coletivo foi oferecido pelo Agrobio e instituições parceiras:

- informações sobre a agricultura orgânica;
- constituição de um grupo de intercâmbio técnico entre os agricultores em conversão e os agricultores orgânicos;
- a realização de experiências com adubação orgânica;
- o grupo grandes culturas biológicas, organizado em colaboração com o Agrobio Poitou-Charentes, foi formado;
- jornadas de transferência de tecnologia foram realizadas.

Além disso, atividades não-agrícolas foram produzidas com o intuito de sensibilizar as autoridades locais para as questões da água e da agricultura orgânica. Bem como foram realizadas ações de sensibilização dos representantes eleitos, dos dirigentes regionais, do público em geral, de escolas e de empresas.

Outro projeto exemplar que conta com a participação do Agrobio é o Polo Conversão Bio. O principal papel do polo é liderar e formar uma equipe de consultoria de projeto (com a participação das câmaras da agricultura, do GAB e dos centros de economia rural) a fim de realizar diagnósticos nas propriedades de candidatos à conversão para produção orgânica. As atividades do Polo Conversão Bio serão detalhadas em seção específica.

5.4.7 Plano estratégico do Agrobio para desenvolvimento da agricultura orgânica em Poitou-Charentes 2010/2020

O plano estratégico (2010-2020) elaborado pelo Agrobio está ligado ao programa nacional Ambição bio 2017 e é marcado pela preparação de contribuições regionais para esse plano nacional. O plano regional compreende três eixos:

Eixo 1: Estruturar as cadeias produtivas de produtos orgânicos regionais.

- a) Acompanhar os transformadores regionais.
- b) Apoiar projetos visando reagrupar a oferta.
- c) Gerir a coerência das cadeias produtivas, garantir inter-conhecimento dos atores.

Eixo 2: Desenvolver de forma sustentável a produção orgânica em Poitou-Charentes.

- a) Sensibilizar os produtores convencionais e acompanhar as conversões.
- b) Assegurar a transmissão/instalação em agricultura orgânica.
- c) Garantir o acompanhamento técnico e econômico dos produtores orgânicos e dos produtores em conversão.

Eixo 3: Desenvolver o consumo de produtos orgânicos regionais

- a) Apoiar projetos de comercialização, distribuição e transformação.
- b) Sensibilizar os consumidores

Para cada eixo do plano estratégico e seus respectivos objetivos, anualmente são definidas e implementadas estratégias organizacionais. As seções 5.4.8 a 5.4.11 apresentam as atividades desenvolvidas no ano de 2013.

5.4.8 Atividades do Agrobio Poitou-Charentes realizadas em 2013 – Eixo 1: Estruturar as cadeias produtivas de produtos orgânicos regionais.

5.4.8.1 Acompanhar os processadores regionais para a transformação de produtos orgânicos

Na França os produtos oriundos da indústria agroalimentar orgânica são assim distribuídos:

- 47% redes de supermercados;
- 27% rede de lojas especializadas em produtos orgânicos;
- 12% venda direta;
- 9% lojas independentes especializadas em produtos orgânicos; e
- 5% artesãos comerciantes.

O faturamento da indústria agroalimentar orgânica (aproximadamente 4,17 milhões de euros em 2012) representa somente 2,4% do mercado alimentar total. A divisão dos transformadores de produtos orgânicos é a seguinte:

- 58% padarias;
- 13% carnes;
- 6% frutas e hortícolas;
- 6% bebidas;
- 3% produtos lácteos;
- 2% alimentação animal; e
- 1% aquicultura.

As ações do Agrobio visam a motivação e a mobilização dos atores da produção orgânica da região, tais como produtores, transformadores e distribuidores, com o propósito de organizar as cadeias produtivas orgânicas. Essas ações servem de suporte às políticas públicas regionais direcionadas ao desenvolvimento da agricultura orgânica. Dentro dessa proposta, o Agrobio disponibiliza às indústrias agroalimentares um cargo dentro do seu quadro de funcionários responsável pela transformação, cuja função é acompanhar os projetos de criação e de transformação de produtos orgânicos. As cadeias produtivas acompanhadas pelo Agrobio foram:

- plantas aromáticas e medicinais: desenvolvimento comercial e comunicação em Vienne (1 empresa);
- produtos do mar: desenvolvimento de novos produtos em Charente-Maritime (2 empresas);
- confeitaria: pesquisa na compra de matéria-prima e desenvolvimento comercial em Vienne (2 empresas); e
- frutas e hortícolas: estudo de viabilidade para uma unidade de congelamento -processo industrial de fabricação utilizando congelamento rápido e temperatura muito baixa – em Charente (1 empresa).

Outra ação realizada foi a segunda edição do Encontro Econômico da Transformação Agroalimentar Orgânica intitulado “Osez le bio pour développer votre entreprise” (ouse o orgânico para desenvolver sua empresa). Esse encontro foi enquadrado na campanha de comunicação “Bio et local c’est idéal” pelo Agrobio em parceria com a ARIA e o Centre Régional d’Innovation Technique et Technologique com o objetivo de dinamizar a cadeia agroalimentar orgânica.

Para desenvolver produtos orgânicos, os transformadores necessitam de pesquisar fornecedores de matérias-primas orgânicas e locais. As redes de distribuição especializadas e a restauração coletiva são locais que oferecem oportunidades para encontrar fornecedores. Nesse contexto, como o propósito de discutir a comercialização, foi

organizado pelo responsável pela transformação um encontro de negócios entre cooperativas de produtores e processadores. Além disso, foi também realizado um encontro entre produtores-transformadores e distribuidores. Esses encontros são denominados como “B to B” e permitem aos atores encontrar novas oportunidades de mercado, bem como de encontrar fornecedores.

5.4.8.2 Apoiar projetos visando reagrupar a oferta

Esta ação foca na utilização de alimentos orgânicos na restauração coletiva. Cerca de 15 milhões de franceses fazem ao menos uma refeição diária fora do seu domicílio, dos quais mais da metade em estabelecimentos da restauração coletiva. Aproximadamente 73.000 estruturas de restauração coletivas, públicas ou privadas, distribuem em torno de 3 bilhões de refeições em:

- Restauração escolar - creches, colégios e universidades.
- Restauração social - casas de repouso para idosos, hospitais e presídios.
- Restauração em empresas privadas e públicas e em órgãos públicos.

O conjunto desse setor totaliza mais de 7 bilhões de euros destinados à compra de alimentos. A utilização de produtos orgânicos é mais significativa no setor público, principalmente na restauração escolar. Ao redor de 73% dos estabelecimentos de ensino franceses declararam que propõem produtos orgânicos em seu cardápio.

Para o Agrobio a introdução de produtos na restauração coletiva permite valorizar e desenvolver a economia local. Permite também ao agricultor usufruir de um circuito local e curto de comercialização bem como proteger o meio-ambiente, educar e sensibilizar os estudantes. Nesse sentido, as estratégias utilizadas pelo Agrobio compreenderam:

- Acompanhar restaurantes coletivos para inclusão de produtos orgânicos e locais, através de intervenções em reuniões e debates, encontros com atores locais, realização de diagnósticos, aconselhamento para redação de contratos públicos, reflexão e indicação para realização do projeto.
- Acompanhar produtores a se desenvolverem como fornecedores da restauração coletiva: por meio de formações, visitas locais e reuniões coletivas.

- Fomentar o contato entre os atores da cadeia de suprimentos e os compradores.
- Comunicar através de eventos o impacto da uma política alimentar sobre os territórios.
- Educar e sensibilizar sobre as questões da alimentação.

O projeto alimentar de território deverá ser concebido com a participação dos diversos atores (gestores, representantes eleitos, professores, crianças, pais) com a finalidade de ser adaptado ao contexto local.

As ações direcionadas ao fornecimento para restauração coletiva são realizadas com a participação da cooperativa de interesse coletivo Mangeons Bio Ensemble, essa organização faz parte dos atores que compuseram a pesquisa de campo.

Um dos pontos, segundo os consumidores, que dificulta a opção pelo consumo de alimentos orgânicos é o preço mais elevado em relação aos alimentos convencionais. Diante disso, o Agrobio elaborou um estudo sobre o desperdício alimentar em restauração coletiva. A rede adotou o seguinte conceito para desperdício: alimento que poderia ser comido pelo ser humano, mas que é descartado. A ação, denominada Melhoramento da Qualidade Alimentar no Contexto Hospitalar, foi desenvolvida no Centro Hospitalar de Saintonge. Foram utilizados recursos da Direction Régional de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt (Draaf), que faz parte do Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt Français.

O estudo identificou quatro pontos de desperdício:

- Na estocagem: alimentos comprados que não são utilizados dentro do prazo de validade.
- Na preparação: alimentos perdidos no descascar, no corte, etc.
- Na distribuição: alimentos colocados nas gôndolas ou em embalagens para o consumo e não consumidos e que não podem ser reutilizados.
- No prato: alimentos escolhidos pelo comensal que não são totalmente consumidos, e, portanto descartados.

Dos dados levantados observou-se que cerca de 85% do desperdício dos alimentos poderia ser evitado.

5.4.8.3 Gerir a coerência da cadeia produtiva

A rede atua no desenvolvimento de diferentes cadeias produtivas, a saber: grandes culturas, produtos hortícolas, plantas aromáticas e medicinais, carne de bovina e ovina, viticultura e arboricultura.

a) Grandes culturas

Nas grandes culturas a produção de cereais é consumida pelo mercado de alimentação humana e animal. O foco é na conversão de produtores convencionais para orgânicos (maiores detalhes ver Mês da Conversão Bio), uma vez que faltam cereais e sementes oleaginosas para os fabricantes de ração para animais, que por sua vez fornecem matéria-prima para os criadores de animais orgânicos. A cadeia produtiva é estruturada com a participação de sete cooperativas que se encarregam da coleta dos produtos na região de Poitou-Charentes. Uma delas se ocupa da produção de sementes orgânicas destinadas ao plantio, como o trigo e a soja.

b) Produtos hortícolas

Embora a conversão de plantações de hortícolas não tenha o mesmo crescimento que o de outras cadeias produtivas, em 2012, 42% da exploração orgânica francesa produziu frutas e/ou hortícolas. Os produtos hortícolas e frutas frescas são os produtos orgânicos mais consumidos e com crescimento importante. Isso é o que mostrou a pesquisa realizada por Kantar Worlpanel – Interfel, segundo a qual o consumo de janeiro a setembro de 2013 progrediu 9% em volume e 15% em valor em comparação com o mesmo período de 2012. Diferentemente de outras regiões, a região de Poitou-Charentes não possui forte estruturação da cadeia produtiva de hortícolas. Os agricultores, majoritariamente utilizam a venda direta como forma de comercialização, fazendo face à forte concorrência. No entanto, os produtores têm buscado diversificar sua comercialização, inclusive ampliando também a sua gama de produtos com vistas a atender a demanda de novos mercados: lojas especializadas, grandes redes de supermercados, restauração coletiva e indústria agroalimentar. Somado a isso, parte dos agricultores de hortícolas da região se instalaram recentemente, em conversão profissional. Chamados de neo-rurais, esses produtores defrontam-se com dificuldades, tais como, acesso a terra, falta de experiência e urgência de remuneração. Isso é resultado da falta de lógica empresarial durante a fase de implantação na atividade, criando desequilíbrio, e causando dificuldades para a manutenção do

funcionamento da propriedade. Em face desses problemas, os produtores tendem a se profissionalizar e se organizar, encontrando soluções coletivas como compras conjuntas de sementes, reagrupamento de uma oferta destinada a certos mercados, compartilhamento de materiais e conhecimentos.

Na escala nacional, a divisão do mercado global por circuito de distribuição constitui-se de lojas especializadas em orgânicos com crescimento estável, mas o circuito de distribuição principal é constituído pelas grandes redes de supermercados e pela venda direta. Em Poitou-Charentes observa-se que a maioria dos agricultores escoam sua produção por meio de feiras, nas AMAPs e por venda na propriedade. Embora as novas formas de comercialização atraiam produtores, a destinação para essas novas formas permanece, contudo, mínima.

Diante do exposto, as ações do Agrobio na referida cadeia produtiva da região compreendem:

- Acompanhamento técnico: acompanhamento de produtores individualmente ou no coletivo; realização de jornadas técnicas; organização e realização de formações; linhas telefônicas diretas; elaboração do material Flash Infos Installation (informações rápidas para instalação); acompanhamento dos trabalhos da Acpel; atualização do kit de informações para instalação.
- Coordenação da cadeia produtiva: coordenação e acompanhamento da cadeia produtiva; organização e realização de formações; elaboração de uma tabela de preços regional; difusão de informações regionais e nacionais.
- Criação de relações na cadeia produtiva: acompanhamento de grupos de produtores; acompanhamento de produtores na pesquisa e na estruturação de novos mercados (restauração coletiva principalmente); organização de duas jornadas da cadeia produtiva na programação do mês da conversão nos departamentos de Vienne e Charente; contato com atores da cadeia produtiva mais desenvolvida de outras regiões, como o Pays de Loire.

c) Plantas aromáticas e medicinais

Segundo dados do mercado nacional de 2013, existem 1831 produtores-coletores de plantas aromáticas e medicinais orgânicas. A lavanda e o lavandin representam cerca de 60% das superfícies

cultivadas. Esses produtos são destinados à transformação (óleos essenciais, infusões, xarope, licor e temperos).

No Agrobio existem 41 produtores-coletores. Essa cadeia produtiva está sendo estruturação. A partir de 2013 os produtores desta cadeia organizaram uma comissão regional, com os seguintes objetivos: favorecer as trocas entre os produtores da região (os que já produziam e os que estavam em fase de projeto); mutualizar as necessidades (por exemplo, compra conjunta de mudas e suprimentos); e realizar testes de cultura. Ainda, um técnico da Câmara da Agricultura deverá fazer acompanhamento técnico e econômico para os participantes dessa cadeia produtiva.

Tendo como foco a organização da produção e da transformação, alguns agricultores se agrupam para produzir e comercializar, em volume industrial, em gama reduzida de plantas. O objetivo é fazer um semiatacado. Cada produtor assegura sua própria colheita e a transformação de seus produtos. Equipamentos para secagem e local para estocagem são compartilhados. O plano é ter uma unidade de destilaria para a produção de óleos essenciais.

d) Carne bovina e ovina

As perspectivas de desenvolvimento desta cadeia produtiva são fortes, especialmente com o mercado crescente da restauração coletiva. Graças ao operador nacional Union des Éleveurs Bio, a programação da oferta por meio do planejamento dos contratos celebrados com os agricultores se tornou mais eficaz. Isso permite ao Agrobio encontrar e organizar o escoamento de produtos oriundos desta cadeia produtiva para o mercado.

O desenvolvimento desta cadeia passa pelo aumento do número de produtores, bem como pelo apoio àqueles que já são orgânicos. As ações da rede permitem acompanhar e orientar os produtores orgânicos e os convencionais para adaptar sua produção às necessidades do mercado e os fortalecer economicamente, a saber: reforço de parcerias com as organizações profissionais convencionais; prospecção de produtores em reuniões informativas e técnicas (mobilização importante no mês da conversão); trabalho com os produtores sobre custos de produção; criação de grupos de compartilhamento de conhecimento em diversas regiões; animação de uma rede de propriedades de referência, ação conjunta com Casdar Agneaux Bio - um projeto de investigação e desenvolvimento multiparceiros liderado pelo Institut Technique de

l'Agriculture Bio (ITAB), lançado em 2013 por um período de três anos. O referido instituto reúne organizações profissionais agrícolas, institutos técnicos, organizações de investigação e estabelecimentos de ensino superior (ITAB, 2015).

Um grupo de 11 criadores de animais orgânicos de Poitou-Charentes faz parte do programa Ecophyto 2018, que tem como objetivo levar os criadores a realizar as melhorias necessárias para adaptar seus sistemas de produção, e também de dar suporte por meio de referências e ferramentas de conversão, principalmente por meio de propriedades modelos. O programa Ecophyto 2018 organiza uma jornada na qual duas fazendas ficam abertas no mês de dezembro para a apresentação do *Système de Culture Econome et Performant* (SCEP). Nessa jornada é feita a avaliação e a demonstração das performances econômicas e ambientais de um sistema orgânico de produção (Figura 38).

O programa apresentou ainda um trabalho sobre os custos de mecanização, realizado pela Rede Inpact e divulgado aos produtores. Tendo em vista a preocupação com a eficácia econômica do sistema de produção, ou seja, com a obtenção do máximo de rendimento por unidade produzida, discutiu-se sobre os custos dos insumos e da mecanização com diferentes frentes de ataque:

- Frente da gestão: compreende comparar, verificar os custos respectivos de compra de insumo, preço de venda, custos do financiamento de equipamentos, plena utilização dos equipamentos (horas de utilização) para encontrar soluções de compras em grupo dos equipamentos em comum, renegociação de financiamento de equipamentos.
- Frente do maquinário: foca no trabalho adequando a potência de tração e as ferramentas utilizadas, e melhora na regulação de tratores.
- Frente técnico-econômica: a preocupação é de identificar pontos a melhorar no sistema de cultura via modificações de itinerários técnicos (semeadura, trabalho do sol, coberturas, etc) de sucessão de culturas.

Para isso, é necessário colocar à disposição produtores de referência para situar as performances de seu sistema, e por meio da análise das diferenças com outros produtores mais desenvolvidos, identificar as alavancas de ação e as margens de manobra. Nesse caso, a repetição de observações em diversas propriedades permite tirar conclusões sobre a estrutura de custos e a eficácia das diferentes estratégias combinadas pelos produtores.

Figura 38 - Convite para a jornada fazenda aberta orgânica em uma das propriedades, realizada em dezembro/2013



ÉCOPHYTO
RÉDUIRE ET AMÉLIORER
L'UTILISATION DES PHYTOS



ÉCOPHYTO
DEPHY

invitation
JOURNÉE FERME OUVERTE BIO
MARDI 17 DÉCEMBRE 14H-16H30



Présentation d'un système
de cultures bio dans
le cadre éco-phyto

EARL FERME DE MATHURILLE
Le Bas Genneton
79150 GENNETON



PROGRAMME

- Accueil
- Présentation du système de cultures
- Itinéraires techniques
- Stratégies de gestion de l'enherbement
- Visite de parcelles
- Échanges

CONTACT : Denis GEORGET - Agrobio Poitou-Charentes
 12 bis rue Saint-Pierre - BP22 - 79500 MELLE
 Tél. : 06 24 04 01 58 - E-mail : agrobiopc.viandes@orange.fr



Fonte: Agrobio (2014)

e) Viticultura

No período de 2008 a 2013 as superfícies cultivadas de vinhas orgânicas na França triplicaram. No final de 2012 a superfície cultivada certificada orgânica e em conversão representava 8,2% dos vinhedos nacionais.

Em Poitou-Charentes a conversão é lenta e a vinha representa 1/3 em média das propriedades orgânicas diversificadas. Dos 101 viticultores da região, 24 produzem uva de mesa (cadeia produtiva de frutas e hortícolas). A região é caracterizada pela produção orgânica de cognac, pineau (licor a base de cognac e suco de uva) e vinho regional. Produz também espumante de uva e suco de uva. Alguns produtores comercializam a uva de mesa pela venda direta.

A região de Poitou-Charentes é a 10ª região produtora de uva para vinho na França, entretanto, somente 1,5% da superfície plantada é orgânica. Associações, cooperativas e empresas privadas se ocupam da produção a partir de uvas viníferas. No total são 18 transformadores e 23 distribuidores. A venda direta compreende 61% e uma parte significativa da produção é exportada. As vendas estão em progressão, destaque para o cognac orgânico cuja exportação chega a 97% da produção. A estratégia para ampliar a superfície plantada consiste na conversão de propriedades que trabalham com a venda direta e no desenvolvimento de medidas de incentivos sobre as bacias de captação de água potável vulneráveis nos departamentos de Charente e Charente-Maritime.

f) Arboricultura

A produção de frutas orgânicas cresce mais do que a produção de outros produtos orgânicos na França. Contudo, é um setor que permanece deficitário em volume, pois 34% das frutas orgânicas consumidas na França são importadas. A quantidade de frutas orgânicas importadas,

Entretanto, apresenta queda.

Em Poitou-Charentes poucas propriedades dedicam-se exclusivamente à produção de frutas, a maioria tem outra produção vegetal como atividade principal. A produção de frutas na região é diversificada: maçã, pêra, nozes, avelã, ameixa, damasco, cereja, kiwi e uva de mesa.

A comissão frutas e sementes FNAB, constituída em 2001, é um espaço de trocas entre os arboricultores orgânicos. Composta por representantes dos GRABs a referida comissão é um local que permite compartilhar conhecimento sobre a cadeia produtiva e o mercado. A partir de 2010, tendo como ponto de partida o resultado desse compartilhamento, um boletim informativo (exemplo Figura 39) é editado e difundido e pode ser baixado diretamente do *site* da FNAB ou recebido no domicílio a partir de um cadastro no *site*.

A comissão também elabora um calendário de primeira colocação no mercado de variedades de maçã e pêra. O objetivo dessa ferramenta é organizar a escala de oferta nacional a fim de encorajar a complementaridade em vez da concorrência entre regiões. Os indicativos desse calendário permitem refletir as complementaridades entre variedades no nível da propriedade: implantar variedades precoces, de meia temporada e da conservação para estabelecer esses períodos de ofertar ao mercado e assegurar assim sua comercialização. Permite igualmente favorecer as complementações entre regiões, de forma a evitar que todas as variedades sejam colocadas no mercado simultaneamente, ocasionando queda de preço. Encoraja também a estocagem de variedades disponíveis.

Figura 39 - Página inicial do informativo cadeia arboricultura (jan/2015) elaborado pela FNAB



LA TERRE EST NOTRE MÉTIER

LES LETTRES FILIÈRES FNAB



Arboriculture ▶ Janvier 2015
N°1



Yves GUIBERT et Arm VAN DER HORST

À la rencontre de Yves GUIBERT, référent professionnel arboriculture à la FNAB

Pour ce premier numéro, rencontre avec Yves GUIBERT qui revient avec nous sur son parcours et son investissement au sein du réseau.

« Ce qui m'a guidé, c'est la recherche d'un système le plus autonome possible »

J'ai eu plusieurs vies avant celle-ci. J'ai d'abord été technicien à la Chambre d'agriculture puis j'ai repris l'exploitation de mes beaux-parents qui étaient en polyculture-élevage ovin. Ce qui m'a guidé, c'est la recherche d'un système le plus autonome possible: pas de prime ni d'aide. J'ai arrêté les moutons quand les aides ont été mises en place en 1984. Ayant 20 ha classés en AOC Buzet, j'aurais pu m'orienter vers la viticulture mais j'aurais dû adhérer à une cave coopérative, sans possibilité de maîtriser la commercialisation. J'ai donc choisi de me tourner vers l'arboriculture tout en gardant les céréales.

« Je regrette de ne pas avoir sauté le pas plus tôt vers la bio »

En 1989, ma femme et moi nous sommes engagés dans la production fruitière intégrée (PFI). Nous étions dans une démarche déjà bien avancée en termes de diminution de l'utilisation des pesticides, le saut n'était pas grand pour passer en bio mais le point de blocage pour moi était la valorisation de nos produits pendant la période de conversion. Ce n'est donc qu'en 2007 que nous avons converti nos vergers (en 2000 pour les céréales). Nous n'avons pas eu de souci de commercialisation car en 2008 Biocoop s'est engagé à acheter les fruits en conversion au même prix que les bio. La seule chose que je regrette, c'est de ne pas avoir sauté le pas vers la bio plus tôt. Nous valorisons également nos produits en circuits courts. C'est du bon sens pour moi que de proposer au consommateur des fruits sains et de qualité.

« Ce sont ses qualités d'écoute et d'échange qui font la richesse du réseau »

Avec la conversion en bio de mes parcelles en céréales, accessoire d'un point de vue économique (à peine 5 % de notre chiffre d'affaires), j'ai pu m'engager au sein du CIVAM Bio 47. J'y ai rencontré des gens sympathiques, ouverts, qui ne jugent pas. Ce sont ses qualités d'écoute et d'échange qui font la richesse du réseau. En plus, les agriculteurs bio sont souvent optimistes, curieux, contents de partager leur expérience. Les rencontres lors de réunions ou de journées de formation motivent les producteurs à s'impliquer dans le réseau.

Présentation de la commission arboriculture de la FNAB

- Elle réunit des producteurs bio et des salariés du réseau FNAB.
- Elle est composée actuellement de 38 membres, dont 11 arboriculteurs, issus de 17 régions.
- Elle est un lieu de mutualisation et d'échanges (sujets techniques, réglementaires, politiques, etc.).
- Elle recense et analyse les besoins des producteurs, définit des priorités nationales et fait des propositions d'actions.
- Elle accompagne la mise en œuvre de ces actions par le réseau.

Le référent professionnel joue un rôle de relais entre la commission et le conseil d'administration de la FNAB.

Si vous souhaitez faire partie de la commission, prenez contact avec votre GRAB.



O Agrobio realiza diversas ações para esta cadeia produtiva, no que concerne à organização e/ou intervenção nas seguintes formações:

- Aprender a conduzir um pomar orgânico.
- Produção de hortícolas e arboricultura biodinâmicas: conceitos e práticas.
- Enxerto em pomar orgânico.
- Tamanho das árvores livres em pomar orgânico.

Formações em execução:

- Reconhecimento das doenças e pragas em pomar orgânico.
- Arboricultura e produção de hortícolas: condução técnica do pomar orgânico.
- Começar um pomar na agricultura orgânica.

Acompanhamento técnico:

- Difusão de Arbo Bio Infos editado por Jean-Luc Petit e o GRAB.
- Retransmissão de informações nacionais.
- Redação de artigos e relatórios de formações para o boletim técnico regional denominado Auxiliaire Bio.
- Apoio técnico aos arboricultores (telefone para contato disponível durante a semana).
- Acompanhamento de projetos de instalação/diversificação em frutas orgânicas.

Ações propostas pelo Chambre d'Agriculture de Charente-Maritime:

- Grupo Arboléron (orgânico e convencional): grupo de troca técnica realiza quatro reuniões por ano e uma viagem profissional anual.

5.4.9 Atividades do Agrobio Poitou-Charentes realizadas em 2013 - Eixo 2: Desenvolver de forma sustentável a produção orgânica em Poitou-Charentes

5.4.9.1 Sensibilizar os produtores convencionais e acompanhar as conversões

a) Polo Conversão Bio Poitou-Charentes

Lançado em outubro de 2010, o Polo Conversão Bio é um local de acolhimento aos produtores que desejam transformar sua produção de convencional para orgânica. O Polo inclui organizações que auxiliam nessa atividade. Consultores de projeto em cada departamento acompanham o produtor em todo o processo, desde a ideia inicial até a

completa conversão. O objetivo do Polo, além de informar o produtor sobre a produção orgânica é encaminhá-lo para os interlocutores que podem ajudá-lo na construção de seu projeto, na realização do diagnóstico de viabilidade do projeto e no suporte durante a conversão.

Os parceiros do Polo estão comprometidos com o desenvolvimento da agricultura orgânica em Poitou-Charentes. São parceiros as redes de agrupamentos de produtores orgânicos da região, as câmaras da agricultura da região, os centros de gestão e de contabilidade, as organizações de produtores e as cooperativas da região, as associações de desenvolvimento agrícola, os bancos, entre outros.

O Polo possui dois comitês de orientação regional, nos quais se encontram designadas as seguintes comissões de trabalho: abordagens inovadoras para remover os obstáculos à conversão; referências técnico-econômicas confiáveis e compartilhadas – são compartilhadas por meio de encontros; e observatório das cadeias produtivas a fim de melhor antecipar o escoamento no mercado.

Os trabalhos desenvolvidos pelo Polo são focados principalmente em:

- Agrupamento de dados da conversão: contatos e conversões realizadas.
- Apresentação de dispositivos de ajuda para a conversão.
- Validação de ferramentas partilhadas pelos conselheiros de projetos.
- Adaptação do percurso de acompanhamento dos portadores de projetos de conversão.
- Preparação do evento denominado Mês da Conversão.
- Adaptação do dispositivo de trabalho em parceria e em complementaridade com os conselheiros de cada departamento.

Uma das atividades relevantes realizadas pelo Polo é o Mês da Conversão Bio. O Polo realiza um relatório anual das conversões realizadas na região. No relatório de 2014, 111 propriedades foram acompanhadas à conversão, instalação ou expansão de superfícies orgânicas. Em 2013, 122 conversões haviam sido feitas. Entretanto, a área plantada convertida foi de 4.324 em 2014, contra 2.550 em 2013. Pouco mais de um quarto das conversões são parciais. A conversão se deu especialmente em propriedades produtoras de cereais e oleaginosas.

No final de 2014 o Polo contava com 34 parceiros entre eles 5 câmaras de agricultura, 5 GAB, 4 conselhos gerais e o conselho regional, assim como o governo nacional por meio da Draaf. Compreende também 5 operadores econômicos coletores de produtos

vegetais (Charente Alliance, COREA, CORAB, CAVAC, Biograins); 4 operadores no campo da produção animal (CAVEB, Corali, Terr'Élevage, Eurial, EBIO); 3 instituições bancárias (Crédit Agricole, Crédit Mutuel, NEF); 2 centros de gestão (CERs França, ACCEA +); 3 redes regionais (Coop de France Poitou-Charentes, Inpact Poitou-Charentes e Formabio). Esses parceiros reúnem-se duas vezes por ano no comitê de orientação regional. Além disso recebem um informativo trimestral cujo conteúdo são as ações em curso, o calendário de eventos e de treinamentos. Tal ferramenta também pretende ser um elo de ligação entre os diferentes atores da conversão na região. Cada parceiro do comitê de orientação regional é convidado a contribuir com informações de modo que elas são retransmitidas para todos.

Em 2014 o Polo acolheu 354 portadores de projetos de conversão, destes foram feitos 135 diagnósticos de conversão, fora as conversões efetivadas. Existem nove consultores de projetos de conversão. A missão de um consultor de projeto é recepcionar, informar e diagnosticar. A partir da decisão de fazer a conversão o produtor pode seguir os seguintes passos:

- Contatar o número 0800 510 620 esse número é denominado número verde “Allo la Bio”.
- Receber do consultor de projeto informação sobre a regulamentação, os auxílios, a produção e as etapas administrativas.
- Realizar com auxílio de especialista um diagnóstico técnico na propriedade.
- Aguardar o estudo de viabilidade do projeto por uma simulação técnica e econômica.

Para realizar o acompanhamento das conversões certas ferramentas foram consolidadas:

- Participação dos consultores de uma formação nacional executada pela FNAB intitulada Ferramentas para Acompanhamento de Conversão Orgânica.

- Utilização e atualização do conteúdo do guia Devenir Agriculteur Biologique (2015). Este guia é composto de 10 partes, a saber:

Parte 1: O que é agricultura orgânica?

Parte 2: A agricultura orgânica em Poitou-Charentes

Parte 3: Conversão: etapas administrativas

Parte 4: Mudar para orgânico: prazos de conversão

Parte 5: Estudar e construir seu projeto de conversão

Parte 6: Comercializar seus produtos orgânicos em Poitou-Charentes

Parte 7: As técnicas básicas de agricultura orgânica

Parte 8: Auxílios à agricultura orgânica

Parte 9: Polo Conversão: seu interlocutor

Parte 10: Para saber mais (recursos documentais)

- Atualização da agenda de sensibilização.
- Acompanhar a futura Politique Agricole Commune (PAC) (política agrícola comum) a qual trata de subvenções governamentais europeias e futuros dispositivos da produção orgânica.
- Vigilância da temática sobre propriedade de terras.
- Atualização o *site* com informações sobre o Polo Conversão.
- Criação de uma ficha a ser utilizada pelo consultor como guia da primeira entrevista com o intuito de obter informações sobre dos candidatos à conversão e padronizar os dados coletados. Essa ficha serve como um relatório do encontro a qual deve estar acordada entre ambas as partes.
- Adaptação de ficha de acompanhamento de conversão.
- Participação de reuniões nacionais de compartilhamento das atividades dos Polos Conversão.

O Polo Conversão realiza intervenções no contexto regional, pois participa do comitê de orientação orgânica da Câmara de Agricultura do departamento de Charente e atua em conferências regionais. No contexto internacional, acolheu uma delegação de consultores orgânicos do Québec.

O Polo Conversão utiliza diferentes formas de comunicar-se com o seu público. Um pôster é exposto em diversos eventos nacionais e regionais - assembleia geral da FNAB e seminários voltados para a agricultura orgânica e para a preservação da água. Faz uso de *folder* para divulgação (Figura 40). O número verde “Allo la Bio” é disponibilizado para os interessados em obter informações sobre a produção orgânica. O Polo também conta com publicações em revistas especializadas, em boletins informativos do Agrobio e da câmara da agricultura, bem como redige seu próprio informativo. Durante o evento Mois de la Bio (mês do orgânico) participou de uma entrevista em um programa de rádio de abrangência nacional.

O evento “Mois de la Bio” (mês do orgânico), realizado em novembro, é uma ação de comunicação para os produtores convencionais e cujo objetivo é promover a conversão deste para produtor orgânico. Em 2014 aconteceu a terceira edição desse evento profissional organizada conjuntamente pelas câmaras da agricultura,

Os parceiros participaram da seguinte forma:

- Organização de jornadas técnicas e cadeia produtiva.
- Visitas a fazendas orgânicas organizadas em parceria com organizações econômicas.
- Publicações específicas para o mês do orgânico.

Os parceiros que colaboraram com o evento destacaram aspectos positivos como discussões técnicas frutuosas entre produtores e técnicos de vários organismos e territórios diferentes. Destaque também para as visitas a locais de produção artesanal e industrial que adicionaram valor ao evento. A visita aos departamentos, bem como a abrangência de diferentes cadeias produtivas foram importantes para os estabelecimentos agrícolas.

Ao todo 485 pessoas participaram do evento, incluindo técnicos, agricultores orgânicos e convencionais, portadores de projetos agrícolas ou em fase de instalação. Considerando o principal alvo do evento, 164 agricultores convencionais ou portadores de projetos perfizeram 1/3 dos participantes.

As ações nas escolas agrícola alcançaram quase 300 visitantes de 11 instituições em 6 excursões organizadas.

A realização do evento ainda gera uma série de artigos e reportagens nas mídias locais e regionais.

O Polo Conversão Bio do Agrobio possui diferenças em relação a polos de outras regiões. As atividades do Polo proporcionaram aproximação entre produtores convencionais e orgânicos. Exemplo disso são as cooperativas de cereais com as quais o Agrobio trabalha, na maioria delas coexistem produtores convencionais e orgânicos. Nesse caso a produção orgânica gira entre 1% e 3% das atividades das cooperativas. Isso de certa forma reduz os conflitos da convencionalização e aumenta a possibilidade de novas conversões.

b) Plano de ações “Eau et Bio” (água e orgânico)

Esse plano consiste na conversão de propriedades localizadas em bacias de alimentação e captação de água potável. Para isso são disponibilizados recursos da União Europeia por meio da Measure Agro-environmental (MAE) os quais são destinados a subvenção de produtores que preservam o meio ambiente nessas bacias previamente identificadas. O Agrobio ocupa-se da execução deste plano, mas está encontrando dificuldades na incerteza dos recursos financeiros que estão e serão disponibilizados.

Novas alternativas estão sendo utilizadas por meio de parcerias com operadores financeiros (cooperativas) para que esses possam ajudar no diagnóstico de candidatos à conversão. Outra alternativa foi a busca de parceria com os sindicatos de água, estabelecimentos públicos responsáveis pelo fornecimento de água no país. Esses sindicatos contam com representantes da sociedade eleitos que podem promover a conversão dos produtores.

5.4.9.2 Assegurar a instalação em agricultura orgânica

A ação consiste em realizar um percurso orgânico nos organismos de acompanhamento à instalação da produção orgânica. Essa missão é principalmente desenvolvida pelos GABs, onde conselheiros especializados trabalham em parceria com a rede de câmaras da agricultura; participam do comitê regional de instalação comandado pela Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt do Ministério da Agricultura; e no âmbito da Rede Impact participam do comitê técnico de instalação.

5.4.9.3 Garantir o acompanhamento técnico e econômico dos produtores orgânicos e em conversão

a) Experimentações

A cadeia produtiva de grandes culturas produz menos do que o mercado absorve, logo essa é uma cadeia que ainda tem muito a desenvolver. Dessa forma, o Agrobio dedica-se a experimentações e referências para incrementar a produção. Nesse sentido, foram realizadas atividades, tais como: reuniões informativas e técnicas; execução de experimentação via programa governamental de pesquisa aplicado ao desenvolvimento agrícola e rural denominado Développement Agricole et Rural (Casdar) em conjunto com o Institut Technique de l'Agriculture Biologique (ITAB) dedicado à pesquisa experimental em agricultura orgânica. Tal programa é alimentado por uma fração igual a 85% das receitas do imposto sobre a produção dos agricultores, representando uma importante alavanca para mudar as práticas dos agricultores frente aos desafios relacionados à inovação e à transição agroecológica da agricultura francesa; e acompanhamento individual e coletivo dos produtores com a ajuda de grupos de produtores.

Em 2013 foi realizado o Colóquio Grandes Culturas no colégio agrícola Jacques Bujault na cidade de Melle, sede do Agrobio. Na ocasião, foram apresentadas as experimentações realizadas na região, as quais buscaram responder aos problemas dos agricultores. A metade dos presentes eram agricultores. O evento oportunizou troca entre agricultores e operadores econômicos sobre os problemas encontrados por ambos.

b) Acompanhamento da regulamentação

O Agrobio promove vigilância na regulamentação da produção orgânica, difundindo informações entre atores da rede (produtores, GAB, funcionários responsáveis pelas cadeias produtivas). O propósito é mobilizar os atores a participar das revisões nas normas de produção orgânica estabelecidas pela União Europeia, bem como fomentar a ligação com as diferentes unidades territoriais.

c) Formações

As formações oferecidas foram realizadas via Fonds pour la Formation des Entrepreneurs Vivant (Vivea). O Vivea é um fundo cujo objetivo é auxiliar os produtores do setor agrícola e seus parceiros no desenvolvimento de suas habilidades, financiando a formação profissional contínua. Em 2013, das 70 formações inicialmente propostas, 46 foram realizadas.

As formações focam no desenvolvimento de competências dos proprietários:

- Competências estratégicas para ser capaz de: realizar a conversão para orgânico; administrar estrategicamente o negócio – prever, diagnosticar, analisar, recuar e ter visão de médio prazo; transmitir suas atividades de produção orgânica.
- Competências táticas para ser capaz de: se integrar em uma cadeia produtiva ou de criar ferramentas operacionais de estratégia comercial; gerar valor adicionado aos produtos; determinar custos de produção, preço de revenda e lucro.
- Competências humanas para ser capaz de: trabalhar em uma dinâmica coletiva – comunicação, relações interpessoais; dirigir a organização de forma reativa.
- Competências técnicas para: reforçar as competências técnicas de produção animal e vegetal; ter bons conhecimentos de regulamentação; reforçar as competências em agronomia.

Outras três formações foram direcionadas a produtores convencionais, duas visando à comunicação dos benefícios da produção orgânica e outra direcionada à formação de profissionais responsáveis no que diz respeito à proteção dos recursos hídricos na região.

As ferramentas pedagógicas utilizadas foram variadas e interativas. Baseiam-se nas trocas de conhecimentos e competências dos produtores participantes e dos estagiários, somadas a trabalhos práticos. A título de exemplo, algumas estratégias de ensino podem ser citadas: *brainstorming*, exercícios práticos individuais, em grupos e sub-grupos, visitas de campo, estudo de caso, trabalhos de análise individual e coletivo, encenações, redação de documentos de trabalhos realizados em comum, dinâmicas para compartilhar conhecimentos individuais e do grupo.

Os formadores são funcionários do Agrobio que receberam uma formação de formadores para realizar tais atividades.

A comunicação das formações se dá por meio de um catálogo de formação elaborado pelo Agrobio – responsáveis pelas cadeias produtivas e Polo Conversão Bio. O catálogo (Figura 41) é divulgado no *site* do Agrobio (<http://www.penser-bio.fr/-Formation>); no *site* da rede nacional de formação (<http://reseau-formabio.educagri.fr>); na Rede Impact; e por parceiros voltados ao meio ambiente.

As formações ofertadas foram divididas em produção vegetal, produção animal, conversão, transformação na propriedade e diversos, totalizando 26 formações para o referido período.

A divulgação também foi realizada para cada formação específica, tendo em vista o seu público alvo, e contou com a elaboração de *folders* (Figuras 42 e 43).

Figura 41 - Sumário do catálogo de formação de abril a outubro/2015

Catalogue Formations - Réseau Agrobio Poitou-Charentes	
	sommaire
PRODUCTIONS VÉGÉTALES	VITICULTURE
GRANDES CULTURES	15 Gérer la fertilité de ses sols en viticulture biologiquep.14
1 Céréaliier bio : aller plus loin sur les techniquesp.6	PRODUCTIONS ANIMALES
2 Couverts, cultures associées et rotations en grandes cultures biop.6	SANTÉ ANIMALE
MARAÎCHAGE	16 Utiliser les plantes dans les soins en élevage monogastriquep.15
3 Les clés techniques en maraîchage biologiquep.7	17 Intérêts et utilisation au quotidien des plantes médicinales et des huiles essentielles en élevage caprinp.15
4 Maîtrise des techniques en maraîchagep.7	ALIMENTATION
5 Acquérir les bases techniques pour réussir son installation en maraîchage biop.8	18 Optimiser son système alimentaire en élevage caprinp.16
6 Améliorer la conduite du concombre, du poivron et de l'aubergine bio sous-abri ...p.9	CONVERSION
7 Définir une surface sous-abri cohérente avec son système de production et apprendre à valoriser cette surface couvertep.10	19 Se lancer dans la production de ruminants bio en Viennep.17
8 Maîtriser la protection biologique intégrée (PBI) en maraîchage biop.11	20 Se poser les bonnes questions avant de convertir mon exploitation en ABp.17
9 Améliorer sa production : comment coopérer avec les auxiliaires de cultures ? p.11	TRANSFORMATION FERMIÈRE
10 Perfectionnement en traction animale : travail du sol et entretien des cultures .p.12	PAIN FERMIER
PETITS FRUITS	21 Echanges autour du pain fermierp.18
11 Entretien d'un atelier de petits fruits biologiquesp.12	22 Apprendre à produire des pains spéciaux et des viennoiseries en biop.19
ARBORICULTURE	PLANTES AROMATIQUES & MÉDICINALES
12 Les plantes pour soigner les arbres .p.13	23 Distillation des PAM en biop.20
13 Reconnaissance des maladies et ravageurs en verger biop.13	VIN
PLANTES AROMATIQUES & MÉDICINALES	24 Gestion de la vinification et de la conservation des vins en biop.21
14 Découverte des bases techniques et de l'organisation de la filière en plantes aromatiques biop.13	DIVERS
	25 Accueillir sur son exploitation, tout savoir sur la législation (DUERP) ...p.22
	26 Engager une démarche de prévention des risques professionnels sur son exploitationp.22

Figura 42 - Folder divulgação da formação “Boas questões a serem feitas antes de converter a produção em orgânica” (frente)

Chambre d'agriculture 17
Service formation
3 boulevard de Vladimir
CS 85074
17100 SAINTES



**VENTE DIRECTE
DE VIANDE
BŒUF et VEAU
DE RACE LIMOUSINE**

**AGRICULTURES
& TERRITOIRES**
CHAMBRE D'AGRICULTURE
CHARENTE-MARITIME

Pour plus d'information, contacter
Fabien THOMAS
Conseiller d'entreprise Pôle conversion BIO
Chambre d'agriculture 17
Tél 05 46 50 45 21

et pour s'inscrire,
Chambre d'agriculture
Service formation
Rachal PONS
2, avenue de Fétilly
CS 85074
17074 La Rochelle cedex 9
Tél 05 46 50 45 00
Fax 05 46 24 17 64
formation@charente-maritime.chambagri.fr

**Inscription
avant le 18 mai 2015**



29 mai, 4 juin et 16 juin (matin)

**Se poser les bonnes
questions avant
de convertir mon
exploitation en A.B**
**Les bases indispensables
pour une conversion bien
réfléchie**



**agricultures
& TERRITOIRES**
CHAMBRE D'AGRICULTURE
CHARENTE-MARITIME

formations

Réalisation Chambre d'agriculture 17 - mars 2015

Fonte: Agrobio (2015)

Figura 43 - Folder divulgação da formação “Boas questões a serem feitas antes de converter a produção em orgânica”

formations

Se poser les bonnes questions avant de convertir mon exploitation en A.B

Les bases indispensables pour une conversion bien réfléchie.

1 session de 2 jours 1/2 : Le 29 mai, 4 juin et 16 juin (matin).

Objectifs :

- Maîtriser les différentes étapes de la conversion vers l'A.B.
- Appréhender l'ensemble des filières biologiques départementales et régionales.
- Découvrir la réglementation bio.
- Identifier les différents acteurs de l'accompagnement vers la conversion et les aides financières.

Programme :

1^{er} jour

- Visite d'une exploitation conduite en bio: identification des différents changements pour faciliter sa conversion et évaluation des difficultés rencontrées.
- La réglementation régissant l'A.B et les différentes démarches réglementaires : certification et contrôles.

2^{ème} jour

- Les marchés et filières au niveau régional et départemental.
- Comparaison entre les prix des produits conventionnels et bio.

- Les acteurs incontournables des différentes filières dans le cadre de son projet de conversion.
- Intérêts de préparer au mieux sa conversion par le témoignage d'un agriculteur récemment converti en bio.

3^{ème} jour (matin)

- Les aides et autres soutiens financiers favorisant la réussite de la conversion.
- Réalisation d'une première approche permettant d'évaluer la faisabilité de la conversion sur son exploitation.

Infos pratiques

Lieu et horaires :
Salles de 9h00 à 12h30 et de 14h00 à 17h30

Public :
Agriculteurs (trices) en conventionnel et porteurs (leuses) de projet souhaitant se convertir ou s'installer en agriculture biologique.

Frais d'inscription :
90 € pour les agriculteurs à jour de leur cotation VIVEA.
375 € pour les salariés ou non agriculteurs.

Les frais d'inscription sont compris de la contribution stagiaire VIVEA et des frais annexes.

L'inscription de présence délivrée en fin de stage vous permet d'acquiescer votre crédit d'impôt.

Intervenants :
Karine TROUILLARD, chargée de mission BAB 17
Fabien THOMAS, conseiller d'entreprise, Filière conversion bio CA17

Bulletin d'inscription à retourner avant le 10 mai 2015

Se poser les bonnes questions avant de convertir mon exploitation en A.B

Le 29 mai, 4 juin et 16 juin (matin)

Nom et prénom du participant

Nom de jeune fille

Société

Vous êtes :

☐ chef d'exploitation

☐ conjoint collaborateur

☐ salarié

☐ autre

Adresse

Tél.

Portable.

Mail.

Date et lieu de naissance

Si plusieurs stagiaires, veuillez indiquer leurs nom, prénom et adresse

Accompagné de cliché d'inscription

Fonte: Agrobio (2015)

No contexto do Agrobio a formação é elemento chave no acompanhamento global dos produtores orgânicos, tanto para instalação quanto para conversão, e constitui uma alavanca de desenvolvimento desse tipo de produção, conforme demonstra o Quadro 26.

Quadro 26 - Processo de instalação/conversão utilizado pelo Agrobio e respectivas atividades e formações

Etapa processo instalação/conversão orgânico	Atividades e formações
Antes da conversão/instalação	Conhecer a produção orgânica, reduzir suposições, romper certezas Artigos, jornadas técnicas, formações iniciais, guia

Etapas processo instalação/conversão orgânico	Atividades e formações
	bio ...
Primeiras perguntas	Primeiras informações com: visitas a propriedades de demonstração, reuniões individuais, jornadas de informações, formações para conversão, difusão do guia bio
Diagnóstico	Diagnóstico da produção: aspectos técnicos, regulamentação, estimativa de necessidades mínimas para realizar a conversão. Preconizar formações necessárias ao produtor
Definição do projeto	Suporte técnico: rotação, ração para animais... Simulações técnico-econômicas
Montagem do dossiê	Reunião de documentos exigidos para a produção orgânica. Apoio de forma individual ou coletivo, formação para essa finalidade
Depois da conversão/instalação	Suporte técnico e formações técnicas, tutoria

Fonte: Adaptado de Agrobio (2013)

As competências a serem adquiridas são diferentes a cada etapa do processo de instalação/conversão, bem como após o processo, tendo em conta a manutenção do agricultor na produção orgânica, conforme demonstra o Quadro 27.

Quadro 27 - Competências a serem desenvolvidas no processo de produção orgânica

Quando	Quem	O quê (quais competências)	Por quê (finalidade)
Antes da conversão/instalação	Profissionais responsáveis	-Dominar as especificações técnicas -Conhecer os mercados e as cadeias produtivas	Para acompanhar os candidatos a conversão/instalação

No momento da conversão/installação	Agricultores portadores de projeto produção orgânica	<ul style="list-style-type: none"> -Avaliação da situação inicial -Em caso de conversão, apreender a mudança de maneira estratégica: quais meios serão utilizados (financeiros, humanos, técnicos) -Conhecimento das regras de produção -Conhecimento das medidas administrativas a realizar -Aquisição do saber fazer prático/técnico -Conhecimento das opções de escoamento do mercado no qual atuará -Estabelecer seu próprio percurso de instalação/conversão 	<p>Para saber exatamente com o que se compromete</p> <ul style="list-style-type: none"> -Para tomar decisão baseada em informações claras -Para conhecer e desenvolver meios indispensáveis ao êxito do projeto
Após a conversão/installação e ao longo da vida profissional	Agricultores orgânicos	<ul style="list-style-type: none"> -Entender as evoluções regulamentares -Aprendizagem/aprofundamento de técnicas específicas -Adaptação às novas práticas técnicas provenientes da pesquisa -Conhecimento de novos mercados -Obter autonomia de reflexão e de tomada de decisão para administrar a empresa de produção orgânica no seu contexto econômico -Saber comunicar seu metiê para os profissionais e ao grande público 	<ul style="list-style-type: none"> -Para antecipar ou adaptar seu sistema à evolução da regulamentação da produção orgânica -Para se manter na produção orgânica, utilizando as melhores técnicas -Para diversificar sua produção e seus mercados -Para acompanhar outros agricultores na instalação ou conversão -Para sensibilizar os jovens e os consumidores ao orgânico

Fonte: Adaptado de Agrobio (2013)

Certas medidas foram identificadas para melhorar a formação dos produtores. Intensivar a divulgação da oferta dos cursos; melhorar a identificação de necessidades dos produtores para propor as formações;

concentrar as formações no primeiro trimestre do ano, no momento em que os produtores estão mais livres; para garantir a presença de diversas cadeias produtivas, a comunicação deve necessariamente abranger jornais agrícolas convencionais e redes especializadas por cadeia.

Alguns pontos foram levantados quanto à qualidade das formações. A avaliação dos formadores feita pelos participantes oferece retorno sobre aspectos a melhorar na atividade do formador, além disso, existe preferência na aplicação dos conteúdos aprendidos em atividades de campo, sempre que possível.

A formação tem papel relevante no Polo Conversão Bio, pois é um instrumento de divulgação da produção orgânica. Entre os cursos ofertados, estão aqueles voltados para a prospecção de novos aderentes. A formação voltada para os diferentes estágios (antes, durante e depois) que o produtor encontra-se disponibiliza certa segurança para o agricultor desenvolver seu trabalho no campo da produção orgânica, com vistas a proporcionar e manter a viabilidade econômica e social de uma propriedade.

5.4.10 Atividades do Agrobio Poitou-Charentes realizadas em 2013 - Eixo 3: Desenvolver o consumo de produtos orgânicos regionais

5.4.10.1 Apoiar projetos de comercialização, distribuição e transformação

A transformação na propriedade é interessante porque permite ao produtor incrementar seus ganhos, utilizando a diversificação de produtos e mercados. Em Poitou-Charentes, apesar da demanda de produtos orgânicos transformados, existem poucos produtores que praticam a transformação e a venda direta de seu produto. Do mesmo modo, poucas empresas artesanais optam pelos produtos orgânicos na região.

Para responder à demanda de produtos orgânicos regionais, é necessário criar ferramentas de processamento na propriedade de produtos brutos, de pequenas e médias dimensões, adaptados ao mercado local. Embora não haja dados regionais sobre os produtores praticantes de transformação e seus produtos, no âmbito nacional cerca de 12% dos produtos processados são vendidos diretamente do produtor ao consumidor. Nesse sentido, poderiam ser ofertados, além de produtos *in natura*, produtos processados.

O GAB do departamento de Charente-Maritime acompanha os produtores e artesãos da região de Poitou-Charentes que desejam executar projetos de transformação e de comercialização de produtos orgânicos. O acompanhamento é relativo a aspectos técnicos, tais como: escolha do processo produtivo, fornecimento de matéria-prima e suporte para estudos de mercado. E também a aspectos de regulamentação: exigências da produção orgânica; normas higiênico-sanitárias; e direito empresarial.

Formações profissionais são igualmente propostas ligadas a temas voltados para a transformação pelo produtor e a venda direta: transformação do pão, normas de higiene aplicadas à transformação na propriedade, transformação de flores e transformação de frutas e hortícolas.

Nesse contexto, Agrobio e GAB Charente-Maritime editaram um guia com informações iniciais para a transformação de produtos pelo próprio agricultor intitulado “Transformar os produtos orgânicos de minha propriedade em Poitou-Charentes”. Destinado aos produtores que desejam iniciar atividades de transformação na agroindústria, o guia compreende oito fichas temáticas:

- Ficha 1: O que é transformação na propriedade?

Agrupar definições de utilização e normas de produtos transformados, vantagens da transformação, apresentação de variedades de produtos e de técnicas de transformação.

- Ficha 2: Refletir e conceber meu projeto de transformação na propriedade

É um primeiro quadro de ajuda à reflexão para a criação de um ateliê de transformação na propriedade (análise dos meios materiais, humanos e financeiros, apresentação da alternativa de ateliê de transformação coletivo, abordagem das consequências sociais e fiscais de um ateliê de transformação na propriedade).

- Ficha 3: Regulamento de produtos orgânicos

Apresenta uma síntese do regulamento de produtos transformados, processo de transformação, os princípios da subcontratação e os passos para certificar os produtos orgânicos.

- Ficha 4: Aspectos sanitários de meu projeto de transformação na propriedade

Normas relativas a procedimentos de higiene dos alimentos.

- Ficha 5: Algumas regras de rotulagem de meus produtos orgânicos

Apresentação de regras gerais e específicas de rotulagem de produtos orgânicos.

- Ficha 6: Artesão em agroalimentar: gerir a combinação de produtos orgânicos e convencionais

Destinada a artesãos em agroalimentar, descreve as obrigações regulamentares para gerir a produção conjunta de produtos orgânicos e convencionais durante a recepção e estocagem de matéria-prima, a fabricação e a venda de produtos transformados, e também os procedimentos de rastreabilidade, de limpeza dos materiais e do ateliê de transformação.

- Ficha 7: Perguntas frequentes e fontes bibliográficas

- Ficha 8: Meus contatos úteis

5.4.10.2 Sensibilizar os consumidores

Em parceria com a cidade de Niort pelo quinto ano consecutivo, o Agrobio mobilizou por volta de 20 protagonistas de mundo associativo e da economia solidária para o salão Label'Vie, evento voltado para iniciativas sustentáveis em Poitou-Charentes.

O êxito desse evento para a rede é medido em torno de três grandes objetivos do Agrobio:

- a) Federalizar uma rede de parcerias regionais que sejam voltadas ao propósito do desenvolvimento da agricultura orgânica.
- b) Favorecer o encontro entre o grande público e a agricultura orgânica e as práticas ligadas ao desenvolvimento sustentável.
- c) Valorizar competências e desenvolvimento territorial para descompartmentar o puro setor agrícola e abrir a outros setores da economia e ambientais.

Outros eventos também contaram com a participação do Agrobio, a saber: Salon Respire La Vie, BioFach, Salon Réseau Grand Ouest, Rencontres de la Commande Publique Responsable (restauração

coletiva), Salon Agores 27ème Forum de la Restauration Publique Territoriale (restauração coletiva), Printemps Bio, Prairial, Eco-Festival “ça marche”, Fête de la Biodiversité, Salon Respire la Vie, Les Gastronomades, Salon de la Croissance Vert e des Eco-industries.

5.4.11 Atividades do Agrobio Poitou-Charentes realizadas em 2013 – publicações e ferramentas de comunicação

As publicações produzidas pelo Agrobio consistem em:

- Boletim de info: especialmente elaborado para os agricultores aderentes dos GAB. Apresenta informações diversas sobre a produção orgânica, a vida associativa no domínio da FNAB, GRAB, GAB, informações sobre produção, cadeia produtiva, consumo, monitoramento da internet, edição de livros, relatos de produtores e de funcionários da rede, temas polêmicos no domínio da agricultura orgânica e convencional, saúde e meio ambiente. Conta com a contribuição de funcionários dos departamentos (GAB) e do Agrobio Poitou-Charentes. Os conteúdos de cada departamento são de responsabilidade do coordenador dos GABs. É bimestral, cada edição é de responsabilidade de um departamento, possui aproximadamente 15 páginas impressas.
- Info semanal: Também direcionado para os aderentes dos GABs traz informações práticas. É resumido, entre 1 e 2 páginas, e enviado por e-mail, quando o produtor não utiliza e-mail enviado por fax ou correio.
- Auxiliar bio: Possui entre 15 e 20 páginas, artigos técnicos e relatórios de experimentos. O documento tem contribuição dos funcionários departamentais e do Agrobio Poitou-Charentes conforme o tema, também tem colaboração dos técnicos da Câmara da Agricultura, ITAB, outras. Difusão ampla (técnicos, produtores, organizações parceiras).
- Territórios biológicos: É uma revista destinada aos eleitos por meio de eleições os quais representam os produtores nos GABs, agentes de coletividade e responsáveis por associações. Cada edição dedica-se à determinada temática dentro do contexto da produção e consumo de produtos orgânicos. A revista também conta com um programa mensal de rádio intitulado Magazine Agrobio no qual cada vez é convidado um parceiro diferente a participar em campos ligados à água, biodiversidade e consumo, por exemplo.

Publicações específicas foram realizadas em 2013 como os casos de grandes culturas, compilando resultados de dez anos de

experimentação em Poitou-Charentes; um filme sobre o desperdício de alimentos no Centro Hospitalar de Saintonge, resultante de um estudo realizado neste estabelecimento, conforme já descrito nas atividades relativas ao Eixo 1; e o *folder* “proteger a água com a agricultura orgânica”.

O material utilizado para exposições em eventos são *baners* da rede e de seus parceiros e do Polo Conversão Bio.

Certas ferramentas de comunicação estão sempre disponíveis para distribuição, como o *folder* do Polo Conversão Bio, o guia “Tornar-se Agricultor Bio em Poitou-Charentes” e o guia dos aderentes da rede. O site www.penser-bio.fr oferece informações tanto para profissionais, coletividades e consumidores. É possível encontrar os atores que compõem a rede em cada um dos quatro departamentos da região, bem informações dos GABs.

Foi construído um estande de comunicação regional para ser utilizado em feiras e salões a fim de divulgar a rede para o grande público e para profissionais. O estande é modulável em função do espaço disponível.

Cada GAB possui um guia que reúne os produtores que fazem a venda direta de cada departamento e apresenta a proposta do alimento orgânico e local, conforme exemplos das Figuras 44, 45, 46 e 47.

Figura 44 - Guia bio do departamento de Vienne – sumário

	<h1>Sommaire</h1>
Nos missions principales	p.4
Qu'est-ce que l'Agriculture Biologique	p.5
Comment reconnaître un produit «bio» ?	p.6
La certification et le contrôle	p.6
Pourquoi manger «bio»	p.7
Les produits «bio» pour tous ?	p.7
L'Agriculture Biologique, en pratique.....	p.8
Les producteurs «bio» par ordre alphabétique	p.11
Les AMAP	p.26
Nos partenaires	p.30
Les marchés	p.31
Index par production	p.34

Fonte: Vienne Agrobio (2014)

Figura 45 - Guia bio do departamento de Vienne – parte da relação dos produtores



Bruno Joly ▶ **PRODUITS LAITIERS, CULTURES & LAIT DE VACHE**
EARL de LA ROBICHONNIERE
 La Gorgerie - 86230 Saint Gervais les Trois Clochers
 05 49 86 66 12 / 06 04 49 58 47
bruno.joly944@orange.fr

Ferme laitière de 140 ha (dont 100 en prairie). Système de production autonome (alimentation, semences) et économie. Transformation du lait de vache en produits laitiers (beurre, crème fraîche, fromages frais et affinés, yaourts et tome).

POINTS DE VENTE ▶ A la ferme le mercredi et vendredi de 16h à 19h à La Robichonnière. Aux marchés de Châtelleraulx : Ozon (mercredi matin), Les halles (samedi matin) et Châteaufort (samedi matin). Tous les 15 jours : La Piste Salade du Coin à Vouillé, l'Amap du Haut Poitou à Neuville, Autour du Panier à Loudun. Présence dans de nombreux restaurants.



Alain Labelle ▶ **LÉGUMES**
MOULIN DE CHATILLON BAPTISTE
 86370 Châteaufort-Larcher
 05 49 43 64 63 / 06 76 08 87 39
alabelle@wanadoo.fr

Plants de légumes et d'aromatiques au printemps, production et vente directe de légumes et revende de fruits bio.

POINTS DE VENTE ▶ A la ferme le jeudi et vendredi de 17h à 19h et le samedi de 10h à 13h et à la Biocoop.



Antoine Lecointre & Sylvain Quet
 ▶ **PLANTES AROMATISQUES**
AUTOUR DES PLANTES
 83 rue du Faubourg du Pont Neuf - 86000 Poitiers
 09 83 36 01 32
autourdesplantes86@gmail.com
www.autourdesplantes.fr

Production et transformation de plantes aromatiques et médicinales bio en tisanes, aromates et cosmétiques.

POINTS DE VENTE ▶ A la Boutique de Malaguet, située sous les halles du marché Notre Dame à Poitiers, les mercredis, vendredis et samedis matin. Sur les marchés : le vendredi après-midi à Poitiers (Magenta), le samedi matin à Poitiers (Notre Dame), le 3^{ème} samedi du mois à Chauvigny, le mercredi matin à Poitiers (Coursourneries), le jeudi matin à Buxelles, le jeudi après-midi à Mignaloux, à l'AMAP Les Parlers de l'Eau, l'Amap du Plateau, l'Amap de Vouillé et l'Amap de Châtelleraulx.



Robert Mackay ▶ **VIANDE BOVINE ANGUS**
 Le Pin - 86230 Saint Gervais les Trois Clochers
 09 77 92 49 43
sarah@lafermedupin.com
www.lafermedupin.com

Vente directe en cartons de 10 kg de viande de bœuf Angus, le seul troupeau bio en Poitou-Charentes.

POINTS DE VENTE ▶ A la ferme le vendredi soir sur RDV, à l'AMAP de Vouillé « La Peste Salade du Coin » et à Châtelleraulx « Chatelemap ».

Fonte: Vienne Agrobio (2014)

Figura 46 - Guia bio do departamento de Vienne - apresentação



Bio et local, c'est l'idéal !

Voici la nouvelle édition du guide bio de la Vienne. Vous retrouverez dans ce guide une partie des agriculteurs bio de la Vienne pratiquant la vente directe. Nous sommes heureux de vous accueillir sur nos fermes, bancs de marché, magasins, AMAP et autres lieux de distribution de nos produits bio, pour échanger et partager avec vous notre métier/passion...

Soyez des consomm'acteurs !

En consommant bio et local, vous :

- réduisez la pollution due au transport,
- protégez de la pollution chimique notre eau alimentaire,
- soutenez et encouragez l'installation et la conversion de nouveaux producteurs,
- contribuez au développement économique et social de nos villages, villes et pays...

Vous pouvez aller plus loin dans le soutien et développement de la bio en exigeant des produits bio dans la cantine de vos enfants et sur vos lieux de travail. Notre réseau a les compétences pour les accompagner. Dans votre restaurant préféré, demandez au chef : « à quand des produits bio ? », et à vos amis(es)/voisins(es) paysans(nes) conventionnels(les) : « quand passeras-tu en bio, que je puisse acheter tes produits ? ». Nous l'accompagnerons dans les démarches techniques et formations. Interpellez vos élus(es) qui peuvent encourager et soutenir la bio sur leurs territoires...

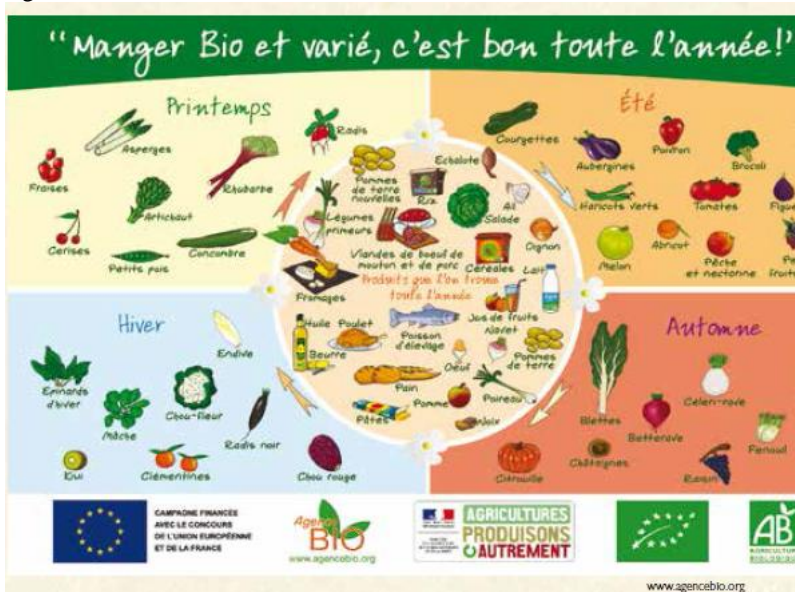
Les plus de 200 producteurs bio de la Vienne vous remercient d'être à leurs côtés les acteurs d'une agriculture responsable et consciente.

Bon appétit !

Robert SANGELY,
Président de Vienne Agrobio

Fonte: Vienne Agrobio (2014)

Figura 47 - Guia bio do departamento de Vienne – informações sobre produção orgânica



Qu'est-ce que l'Agriculture Biologique ?

L'Agriculture Biologique est reconnue officiellement en France depuis 1981 comme un mode de production spécifique, respectueux des équilibres écologiques et du bien être animal.

Cette agriculture s'est de plus enrichie par de nouvelles connaissances sur les interactions naturelles entre le sol, les plantes et les animaux, ainsi que par la mise au point de nouveaux matériels adaptés à ce mode de production.

Face à une agriculture intensive, dite moderne, qui est devenue l'agriculture conventionnelle dans la deuxième moitié du 20^{ème} siècle, **l'Agriculture Biologique refuse d'employer tout produit chimique de synthèse** et tout organisme génétiquement modifié.

Depuis 2009 dans toute l'Union européenne, le règlement (CE) n°834/2007 précise l'ensemble des règles à suivre concernant la production, la transformation, la distribution, l'importation, le contrôle et l'étiquetage des produits biologiques.

Fonte: Vienne Agrobio (2014)

5.4.12 Estratégias globais

5.4.13.1 Estratégias quanto à competitividade

Em geral os produtores do Agrobio adotam estratégias que buscam um equilíbrio entre diferenciação/flexibilidade e liderança de custo, os mesmos participam de redes de empresas flexíveis. Isso pode ser observado também nas associações e cooperativas que fazem parte do Agrobio como AMAP e Mangeons Bio Ensemble. Contudo os agricultores que trabalham com grandes culturas participam de redes *top-down*, fornecendo matéria-prima para a agroindústria, mesmo assim utilizam estratégias de diferenciação haja vista a baixa oferta deste tipo de matéria-prima.

5.4.12.2 Estratégias quanto ao produto/mercado

a) Atores do Agrobio

A AMAP Les Grand'Goules não se envolve na definição de quais produtos são ofertados, mas trabalha para captar uma quantidade de associados que seja suficiente para remunerar o agricultor que fornece as cestas. Para isso a associação participa do fórum das associações em Poitiers, divulgando o seu trabalho. O *site* na internet é uma ferramenta eficaz para divulgar a associação, muitas demandas vêm desse meio.

A cooperativa Mangeons Bio Ensemble definiu dois eixos estratégicos. O primeiro é o desenvolvimento de mercado, acessando novos consumidores. O segundo consiste em desenvolver a cadeia produtiva a fim de responder à demanda dos restaurantes escolares ou de empresas. O crescimento nas vendas tem avançado, conquistando novos clientes no setor público e ofertando produtos existentes.

A Câmara da Agricultura trabalha para a ampliação da área plantada de orgânicos, conforme meta do governo nacional de dobrar a área plantada até 2017 (Plano Ambição Bio).

A partir dos eixos estratégicos da associação Inpact, observa-se estratégias voltadas para crescimento em produtos, desenvolvimento de produto e desenvolvimento de mercado.

Tendo em vista ampliar suas vendas para o mercado nacional, Les Jardins de L'Orbrrie possui estratégia de desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes. O objetivo é melhorar a venda

de produtos convencionais e orgânicos para as lojas especializadas, ampliar a venda de produtos convencionais para as redes de supermercados e expandir a venda para restauração coletiva, como hotéis, escolas e restaurantes de empresas. Nesse caso são ofertados sucos para serem consumidos por meio de máquinas, sendo que as máquinas são disponibilizadas gratuitamente, cabendo ao cliente comprar o suco. Somado a isso, oferta-se em restaurantes bebidas em copos e garrafas. No âmbito da exportação, a empresa participa de salões internacionais com a ARIA para divulgar seus produtos. Para o suco de maçã o objetivo é o norte da Europa, como Bélgica, Alemanha, Holanda e Escandinávia. Para o *pétillant* sem álcool o mercado visado é o Oriente Médio, como Dubai. Para a empresa exportar o produto orgânico, reforça a imagem que a França tem de produzir produtos alimentares de boa qualidade, com segurança alimentar.

b) Gestão do Agrobio

No contexto da criação de animais, o Agrobio utiliza estratégias tanto de desenvolvimento de produto como de desenvolvimento de mercado. Para orientar a produção existe o que denominam de referências. Identifica-se o que o mercado necessita e se faz formações direcionadas aos produtores. Por exemplo, necessidade de animais com menos gordura, formação voltada para alimentação do animal, ou ainda, como fornecer animal durante todo o ano. A necessidade é levantada com departamentos representados pelos GABs.

A responsabilidade do cargo de criadores de animais ocupa-se da produção do animal e da sua venda. No que está relacionado à transformação desse animal em outros produtos, como derivados do leite e charcuteria, existe outro cargo responsável por essa atividade. Em certos momentos o trabalho é conjunto, pois a partir da necessidade de certos produtos processados necessita-se da matéria-prima, isso desenvolve toda a cadeia produtiva.

Uma das estratégias relevantes para o crescimento do Agrobio é a conversão de grandes culturas. Trata-se de crescimento em produtos para produtos e mercados existentes. De um lado tem-se um mercado carente de cereais orgânicos, de outro as propriedades produtoras desse tipo de cultura são maiores, promovendo o aumento da área plantada mais eficaz se comparado a propriedades menores com outros tipos de culturas.

Outra estratégia utilizada é de desenvolvimento de novos produtos promovendo a transformação do produto na propriedade. Para isso o GAB 17 do departamento de Charente-Maritime oferece serviço especializado nesse campo, disponibilizando um funcionário para essa atividade. Não se trata de atividade pró-ativa, mas atende a produtores que procuram a rede para essa finalidade.

No caso das grandes culturas, cabe aos operadores econômicos da cadeia produtiva desenvolver o mercado, o Agrobio não tem ações voltadas para essa finalidade. A partir das informações fornecidas pelas cooperativas, o Agrobio informa a demanda aos produtores para que juntos possam organizar a produção.

5.4.12.3 Estratégias quanto à utilização dos meios

a) Atores Agrobio

A Acpel nos resultados de seus estudos informa se a produção de determinado produto é viável na região. Essa informação pode ser utilizada para estratégias voltadas ao investimento, manutenção e desinvestimento nos referidos produtos, cabendo à rede e ao produtor essa decisão.

Na AMAP Les Grand'Goules o agricultor responsável pelas cestas pesquisa com os consumidores quais novos produtos devem ser produzidos, quais devem ser mantidos e quais não serão mais produzidos.

No domínio da Mangeons Bio Ensemble existe um projeto para planejar a produção por tipo de produto a fim de informar ao produtor as necessidades anuais de fornecimento. No momento isso ainda não acontece.

A Câmara da Agricultura sugere o desenvolvimento de novos produtos, bem como a diminuição da produção de certos produtos.

O Conselho Geral da Vienne utiliza-se de do Plano Regional de Agricultura Sustentável, elaborado pela Direção Regional para a Agricultura, a Alimentação e a Floresta – órgão regional do Ministério de Agricultura – para traçar suas estratégias voltadas à agricultura. O plano citado é fruto de pesquisas voltadas para a evolução da agricultura regional, trazendo informações sobre o mercado e realizando previsões para o período entre 5 e 10 anos seguintes. Tais informações são usadas para definir estratégias quanto à utilização dos meios.

Para definir estratégias relativas à utilização dos meios, o Les Jardins de L'Orbrie utiliza três critérios. O primeiro é se existe fornecimento de matéria-prima disponível suficiente para a produção; depois se a matéria-prima estará disponível durante todo o ano, ou se a mesma poderá ser armazenada por cerca de um ano; e terceiro se o preço da matéria-prima é compatível com o preço do produto final ofertado no mercado. Caso atenda a esses critérios haverá investimento e manutenção no produto, caso contrário ocorre o desinvestimento ou o produto não será produzido.

b) Gestão Agrobio

No desenvolvimento de produtos em grandes culturas a cooperativa identifica no mercado determinada cultura a ser produzida, o Agrobio verifica a viabilidade de sua produção e informa se há riscos. Este processo permite planejar a quantidade de hectares destinados a essa cultura.

Portanto, a partir das informações sobre o mercado concedidas pelo Agrobio, o GAB organiza a divulgação das mesmas para os produtores. Essa é uma fonte de informação da qual o produtor pode se valer para traçar sua estratégia de utilização dos meios.

Nos GABs, como em toda a rede, o foco é na estruturação da cadeia produtiva, desde a produção até o consumo. Então quando é observada forte demanda de comercialização de certo produto que a produção não atende, principalmente para a agroindústria, o GAB informa aos produtores sobre esta lacuna suprimindo as deficiências de acesso à informação sobre o mercado, particularmente daqueles que trabalham com circuito de comercialização longo. Essa ação é realizada a partir de informações monitoradas pelo encarregado da transformação agroalimentar no âmbito do Agrobio. Tal encarregado acompanha chamadas públicas e privadas para aquisição de produtos, divulgando aos GABs, bem como contata empresas para a venda de produtos no segmento de alimentação fora do domicílio.

Da mesma forma, o GAB orienta o produtor que deseja inovar. Nesse caso, a necessidade do mercado é observada pelo produtor ou se o mesmo deseja produzir algo que ainda não é produzido/consumido. Cabe ao GAB orientá-lo na produção e contatar processadores que possam se interessar pelo novo produto.

Na mesma direção, nas formações voltadas à comercialização, promovidas pelo Agrobio e seus parceiros, estratégias quanto à

utilização dos meios são trabalhadas, pois é informado sobre as demandas do mercado e, por conseguinte, quais produtos merecem investimento, manutenção ou desinvestimento.

O Polo Conversão Bio orienta o produtor em processo de conversão a continuar produzindo a mesma variedade e quando houver sinalização por parte do produtor, poderão ser inseridas atividades voltadas para a transformação do produto na propriedade.

5.4.13 Estratégias funcionais

5.4.13.1 Marketing

a) Atores Agrobio

No que concerne à comunicação com seus associados, a AMAP Les Grand'Goules aplica um questionário anual, para os consumidores, com o intuito de medir sua satisfação com o fornecimento das cestas. Em geral essa avaliação tem sido bastante positiva. O consumidor também pode comunicar qualquer problema diretamente ao produtor ou aos seus representantes. Para divulgar a associação e obter novos aderentes, a AMAP realizou ações como: distribuição de *flyers* em locais públicos, participação em feira de bairro, apresentação da associação em um bar solidário, e divulgação em um jornal local. A forma de comercialização é via sistema de cestas com dois tamanhos, a grande e a pequena.

Dos aproximados 100 clientes da Mangeons Bio Ensemble, cerca de 50% efetuam compras semanalmente. Os demais compram com maior intervalo de tempo. A maior parte da venda concentra-se nas prefeituras e é destinada a merenda escolar. Poucos restaurantes de empresas são atendidos pela MBE. Este é um mercado bastante disputado entre grandes empresas que atuam na venda de alimentos para esse tipo de empreendimento, como, Sodexo e Compass. Por outro lado, existe a pressão do consumidor para que as empresas ofereçam produtos orgânicos e locais em seus cardápios. Para o Agrobio a Mangeons atua diretamente na comercialização dos produtos de seus cooperados. Além de participar de eventos voltados para a sustentabilidade, a Mangeons destaca a divulgação positiva feita por meio de seus clientes atuais, o chamado boca-a-boca. Por exemplo, um cozinheiro conversa com outro sobre o seu fornecedor de matéria-prima, atraindo assim novos clientes

para a cooperativa. São também realizadas visitas e contatos telefônicos para promover a cooperativa. Nessas ocasiões endereços de e-mails são cadastrados para que a cooperativa envie semanalmente informações sobre a oferta de produtos e preços. O preço praticado é sempre fixado pelo produtor. A cooperativa, por sua vez, faz pesquisa a fim de verificar o preço praticado no mercado nacional, definindo alguns limites para que o produto seja vendável. O produtor não é obrigado a vender se não concordar, cabe a ele decidir. Na venda direta em feiras e sistemas de cestas, por exemplo, o preço de venda é maior, mas cabe ao produtor realizar atividades voltadas para o atendimento ao cliente. Diferentemente, o fornecedor da cooperativa leva seus produtos somente até a sede da Mangeons e retorna as suas atividades produtivas, dedicando assim maior tempo a elas.

No ramo da restauração coletiva é importante ofertar alimentos de diferentes grupos a fim de atender a maior quantidade possível de itens utilizados pelo restaurante. Para isso, além dos produtores locais, a Mangeons tem parceria com a Biocoop – primeira rede francesa distribuidora de produtos orgânicos que possui, além de pontos de varejo, um atacado para atender a restauração coletiva. Dessa forma, consegue oferecer os seguintes grupos de alimentos: hortícolas, frutas, suco de frutas, carne bovina, ovina e suína, aves, embutidos, legumes secos, massas secas, arroz, cereais, conservas de legumes e de frutas, mercearia, condimentos, laticínios, sobremesas e biscoitos. A lista dos produtos disponíveis, seus respectivos preços e a origem de cada produto é oferecida ao cliente. Embora o foco seja no produto local, para dar conta da variedade demandada pelos restaurantes de coletividade, são também comercializados produtos de outras regiões, bem como de outros países. Cabe destacar que os produtores da cooperativa possuem outros canais de comercialização. Isso, inclusive, é recomendado pela própria Mangeons. Outra estratégia adotada para o desenvolvimento de mercado e do produto é direcionar a venda para instituições localizadas em departamentos da região que possuem maior vontade política, e por consequência maior orçamento para a compra de produtos orgânicos.

O Conselho Geral da Vienne financia manifestações, como feiras e salões, cujo foco é o de divulgar o produto local, independentemente desse ser orgânico. No *site* <http://www.mangerlocalenvienne.fr/> são divulgados produtos regionais convencionais e orgânicos. A construção do *site* foi promovida pelo Conselho.

No campo da comunicação a Inpact possui estratégias para divulgar informações, para atualizar seus associados e produtores rurais. A comunicação é uma atividade-chave desta organização. Cabe destacar também as ações direcionadas para o desenvolvimento dos circuitos curtos de comercialização. Nesse sentido, a Inpact trabalha para o desenvolvimento de lojas, ou seja de locais de venda coletiva que dispõem de produtos de diferentes produtores. Os mesmos recebem informações de como divulgar a sua loja, como dispor os produtos, entre outras informações. Da mesma forma, a Inpact orienta os produtores quando a venda é feita diretamente na propriedade. Outro ponto de destaque é o que diz respeito às estratégias focadas no turismo rural

O portal logístico da ARIA possibilita para a agroindústria a oportunidade de vender pequenas quantidades de seu produto para diferentes clientes. Os produtos orgânicos dos associados da ARIA também são comercializados via Mangeons Bio Ensemble para restaurantes de coletividade. A ARIA participa de diversos salões nacionais e internacionais da restauração e da hotelaria. Nesse caso, o estande pode pertencer à associação que divulga uma quantidade limitada de empresas associadas ou do associado que pode adquirir um estande individual. A marca de denominação de origem “Produit em Poitou-Charentes” é oferecida aos associados da ARIA. Para utilizá-la é necessário pagar um valor anual.

A Les Jardins de L’Orbrie criou a marca “cœur de pom” (coração de maçã) e toda a sua identidade visual na própria empresa, por meio de um responsável pelo marketing (Figura 48). A empresa possui material para divulgação de seus produtos, e inclusive, apresenta receitas de coquetéis, de pratos de doces e de salgados, e a respectiva indicação para o acompanhamento e utilização de suas bebidas.

Comercialização de produtos em circuito curto por meio de empresa privada (La Desserte Locale), via comércio eletrônico

Figura 48 - Exemplo produto orgânico com marca e identidade visual da Les Jardins de L'Orbrie



Fonte: Dados primários

b) Gestão Agrobio

No campo da gestão do Agrobio, o responsável pela cadeia produtiva dos criadores de animais realiza ações voltadas para os circuitos curtos de comercialização e para a valorização dos produtos regionais. O objetivo é o de promover a comercialização dos animais para os pequenos açougues locais.

No sentido inverso, as grandes culturas escoam sua produção via circuito longo, passando pela indústria, atacadista e varejista. A dinâmica da agricultura convencional implantada a partir dos anos 1960 na qual o produtor destina sua produção à cooperativa, que por sua vez responsabiliza-se pela venda do produto, perdura nas grandes culturas de cereais orgânicos. São raros os casos em que o produtor realiza o processo de comercialização via circuito curto. Cerca de 60% da produção das grandes culturas é destinada a alimentação animal (aves, bois, vacas e porcos). Esse é uma cadeia produtiva que se desenvolveu muito e a despeito das doenças apresentadas por esses animais, os produtos orgânicos ganharam força. Segundo o Agrobio, faltam

aproximadamente entre 8 e 10 mil hectares de produção em grandes culturas para atender à demanda atual.

As parcerias estabelecidas pelo Polo Conversão Bio fazem parte de uma estratégia de comunicação para ampliar os aderentes à produção orgânica. A meta é promover a comunicação com os produtores, independentemente do seu tamanho e de sua atividade, por meio dos atores em torno de seu negócio, proporcionando acesso às informações sobre a possibilidade de conversão.

Segundo o Polo de Conversão Bio, existe a intenção de ligar a produção orgânica com o circuito curto de comercialização e a venda direta, entretanto existe também a demanda para atender a grandes redes de varejo e à produção industrial. Para o Agrobio a produção orgânica pode e deve atender a esses dois circuitos de comercialização.

Seguindo a tendência dos dados gerais da França, a maioria dos produtos produzidos no Agrobio é comercializada via circuito longo. O circuito curto é utilizado pelos produtores de hortícolas que na sua maioria fazem a venda direta. Entretanto, esse é um mercado que enfrenta concorrência, diferentemente do mercado de cereais e da criação bovina, cujos produtores comercializam seus produtos via cooperativa em circuito longo e cuja demanda é maior do que a oferta. Observa a gestão do Agrobio que o produtor que possui mais variedade de produtos tende a comercializar no circuito curto.

Para atrair novos aderentes o GAB Vienne trabalha em duas frentes: a produção e a demanda. Para produzir orgânicos, o produtor tem que conhecer a demanda. A partir do momento em que se inicia a conversão ou as atividades diretamente em orgânico, o trabalho do GAB Vienne passa a ser acompanhar o processo produtivo e dar suporte à venda, uma vez que os fornecedores, ferramentas de trabalho, matéria-prima e clientes mudam. O propósito do Agrobio é sinalizar a existência da rede como uma parceira que dá suporte para a produção orgânica. Cada representante eleito do GAB Vienne é um porta-voz da produção orgânica no âmbito de suas atividades profissionais. Intervenções também são realizadas nas instituições de ensino e no campo agrícola. Além disso como parte das estratégias de marketing, o GAB participa de salões, de elaboração de guias de produtores e do Mês do Orgânico (Mois de la Bio).

O Salão Bio & Bien-Être Respire la Vie (Figura 49) é uma iniciativa do GAB Vienne. O evento tem duração de três dias, é sediado na cidade de Poitiers, oferece espaço para expositores, oficinas e

conferências. Na edição de 2014 contou com 200 expositores na área de gastronomia, vinho e mercado orgânico, habitate natural, energia renovável, turismo verde, jardinagem, artesanato, beleza, boa forma, bem estar, entre outras. As oficinas direcionadas para cozinha, cosméticos, demonstração de habitate saudável, técnicas de relaxamento, conferências com temáticas ligadas à alimentação, bem estar e meio ambiente, também tiveram destaque.

Figura 49 - Convite para o 13º Salão Bio & Bien-Être Respire la Vie



Fonte: Dados primários

Outras iniciativas nessa direção, foram a realização de um evento focado na alimentação fora do domicílio e de outro evento direcionado ao uso de sementes de alimentos na culinária.

A gestão do Agrobio afirma que sua estratégia de marketing é focada basicamente na comunicação. Isso pode ser confirmado no relatório de atividades de 2013 eixos 2 e 3, já apresentados.

5.4.13.2 P&D

a) Atores Agrobio

A Acpel é uma organização parceira do Agrobio e que atua no campo de P&D em produtos hortícolas e ervas medicinais. Pesquisas voltadas para avaliar a eficácia de diferentes produtos repulsivos da mosca Mineuse do alho poró e da mosca da cenoura; bem como avaliar a eficácia de diversos produtos em agricultura orgânica para conter os primeiros surtos de pulgões na cultura de pepino, são exemplos das atividades desenvolvidas pela associação. Os experimentos da Acpel são

focados em produtos amplamente produzidos pelos agricultores e leva em consideração a quantidade de produtores que serão beneficiados com o experimento. Em certos casos, as pesquisas também levam em conta as quantidades de produtos produzidos. Dessa forma mesmo que poucos agricultores produzam determinada cultura, em caso de volume expressivo de produção essa cultura poderá ser foco de estudo.

Os resultados dos experimentos da Acpel são comunicados ao Agrobio por meio de relatórios, cabendo ao Agrobio divulgar os resultados entre seus membros. Essa comunicação às vezes não chega até o produtor. A Acpel elabora um boletim semanal dirigido pelo Ecophyto (plano governamental iniciado em 2008 que tem o objetivo é reduzir pela metade o uso de pesticidas na produção agrícola francesa até 2018), denominado Boletim da Saúde Vegetal, cujo foco é o estado sanitário das culturas. O informativo trata também de produtos convencionais, mas seu apelo mais forte está produção orgânica. O boletim é enviado por e-mail para cerca de 800 produtores de diferentes cadeias produtivas, da região de Poitou-Charentes.

O associado Cultivons la Bio-Diversité da Inpact trabalha com P&D no campo de sementes. A Civam desenvolve, em parceria com o INRA, experimentação de pastagem para alimentação de animais. É também realizada pesquisa, em parceria com universidades, com os pontos de venda coletiva dos produtores. A finalidade dessa pesquisa é levantar o impacto dessa atividade no território tanto no campo da geração de emprego e renda, quanto no desenvolvimento da agricultura sustentável.

No que diz respeito ao desenvolvimento de produtos a Les Jardins de L'Orbrie elabora produtos buscando inovação. Como exemplo de inovação tem-se o suco orgânico de maçã em copo de 220 ml pronto para o consumo, único no mercado francês com essa apresentação (Figura 50).

Figura 50 - Suco de maçã orgânico em copo



Fonte: Dados primários

b) Gestão Agrobio

No campo da criação de animais, a P&D é realizada em parceria com o ITAB. Já nas grandes culturas além das parcerias com ITAB e INRA, o Agrobio faz visita a cerealistas de outras regiões da França para conhecer diferentes ideias e difundí-las entre os produtores da região. Na produção orgânica não há um modelo chave que funciona, portanto, é necessário compartilhar as diferentes formas de produzir.

Além da parceria da Acpel para realização de pesquisas ligadas a produção de hortícolas e ervas medicinais, o Agrobio possui uma estação de experimentação para grandes culturas. Na estação de Archigny são realizados experimentos da cultura do trigo, por exemplo, e ensaios de rotação de culturas.

O desenvolvimento de novos produtos não está na pauta do Agrobio. Existem algumas iniciativas na indústria alimentar em relação a produtos prontos para o consumo, como os sorvetes orgânicos, por exemplo. Na visão do Agrobio é necessário investir no aumento da área plantada de grandes culturas. Isso permite chegar mais próximo ao objetivo do plano Ambição Bio que é o de ter 10% da área plantada em orgânico em Poitou-Charentes em 2017. Em 2014, área plantada era de 2,5%.

5.4.13.3 Logística de aquisição

a) Atores Agrobio

Na logística de aquisição da Mangeons Bio Ensemble cada produtor leva seus produtos, cuja disponibilidade foi informada na semana anterior, até a sede da cooperativa que é equipada com câmaras frias e com local de estocagem para os demais produtos.

Criado em 2005 o Grupo de Compras da ARIA Poitou-Charentes fornece soluções aos seus associados para que estes realizem suas compras de matéria-prima. Ao associado aderente a esse serviço é proporcionado intercâmbio semanal e personalizado com um comprador profissional. Somado a esse intercâmbio, é enviado aos associados um comunicado contendo informações relevantes sobre índices, tendências de mercado, atividades do grupo, entre outros. A compra de matéria-prima pode ser feita de duas formas. A primeira diz respeito aos produtos que são comuns a muitas empresas. Nesse caso, um profissional reúne todas as demandas informadas pelas associadas e negocia um pedido único. O preço desse serviço corresponde a 25% sobre o total economizado (valor do desconto obtido devido ao fato da compra ter sido realizada em conjunto) pelo comprador. Tal percentual remunera o serviço do profissional prestador do serviço de compras agrupadas. Por outro lado, a segunda modalidade de compras compreende uma consultoria relativa às atividades de compras de uma empresa em particular. O serviço de acompanhamento das compras é realizado por meio de um diagnóstico, que compreende: inventário, classificação dos estoques por família e por fornecedor, definição de estratégias e de políticas de compras, procedimentos de compras e plano de ação, painel de gestão com indicadores de desempenho para compras e avaliação de fornecedores. A partir do diagnóstico é construído um plano de ação. Esse serviço custa 2 mil euros, sendo que 50% deste valor é subsidiado por recursos públicos.

A Les Jardins de L'Orbrie utiliza o serviço de compra conjunta da ARIA para matéria-prima como garrafas e demais embalagens para envase, etiquetas, caixas, entre outros. Já no tange as frutas, a compra é realizada diretamente com os fornecedores, sendo que para a maçã orgânica Julliet foi firmado um contrato de fornecimento com a associação dos produtores.

b) Gestão Agrobio

No âmbito do Agrobio as sementes utilizadas são fruto de pesquisas realizadas pela própria rede em parceria com institutos públicos de pesquisa, como o ITAB. As sementes disponíveis, muitas vezes necessitam de adaptação nas diferentes regiões do país. A associação Cultivons la Biodiversité, da rede Inpact, desenvolve sementes de trigo, gira-sol e milho. O circuito de comercialização longo não consome variedade de trigo antigo, por sua vez a produção artesanal voltada para o circuito de comercialização curto absorve esse tipo de trigo. Apesar desses esforços, ocorrem problemas no fornecimento de sementes orgânicas, o que muitas vezes impede a continuidade da produção de determinado produto.

5.4.13.4 Logística de distribuição

a) Atores Agrobio

Na AMAP Les Grand'Goules o produtor leva os produtos até um local específico de fácil acesso. O consumidor vai até o local e leva sua cesta para que a mesma seja montada no referido local. O período de montagem e distribuição das cestas dura cerca de uma hora e meia. Cada entrega conta com a participação de dois ou três associados voluntários que ajudam os produtores a separar e entregar os produtos. Esses voluntários podem mudar semanalmente.

A Mangeons Bio Ensemble é responsável pelo transporte dos produtos até o comprador. Para isso a MBE utiliza a terceirização. Dessa forma, facilita o trabalho do agricultor que despende menos tempo para realizar a entrega de sua produção.

O portal logístico da ARIA disponibiliza, via *site* na internet (<http://www.produitpoitoucharentes.com/fr/logistique/>), ao varejista comprar produtos de diferentes agroindústrias associadas. É necessário que a compra seja de no mínimo 80 quilos. A ARIA informa aos associados às respectivas quantidades solicitadas de cada produto solicitado e envia uma empresa de transporte para coletar a mercadoria e fazer a entrega conjunta do pedido com todos os itens solicitados. O custo do frete, nesse caso, fica por volta de duas vezes menor do que se cada produtor entregasse seus pedidos individualmente. Para acessar a esse serviço, é necessário o produtor pagar um valor fixo inicial – para subsidiar os custos do *site* – e depois paga 5% do valor vendido para cobrir os custos de transporte.

Para distribuir seus produtos orgânicos a Les Jardins de L'Orbrie vende e entrega seu produto a um atacadista, o qual é responsável por fazer a venda e distribuição para lojas especializadas. O atacadista ganha cerca de 25% do valor do produto comercializado. Para a empresa essa forma de distribuição é importante porque os custos de venda e distribuição, diretamente para as lojas especializadas, não compensam.

b) Gestão Agrobio

No que se refere as grandes culturas, a logística de distribuição é feita pelas cooperativas dos produtores.

O Agrobio está construindo um projeto com o objetivo de avaliar o potencial local para realizar a distribuição nas redes de supermercados, lojas especializadas e artesãos comerciantes.

A parceria com a Mangeons Bio Ensemble foi citada como uma estratégia de logística de distribuição para o segmento de alimentação fora do domicílio.

O GAB Vienne está trabalhando com produtores que desejam fazer a venda via sistema de cesta. Para tanto foram alocadas algumas horas de trabalho de um funcionário. Além disso, um professor pesquisador da Universidade de Poitiers na área de geografia e logística, em conjunto com seus alunos, se ocupa gratuitamente desse assunto por 15 semanas. Sua meta é encontrar soluções para a melhor localização para estocagem, agrupamento dos pedidos e colocação no caminhão, de modo que reduza o custo da entrega do produtor. Para esse serviço será contratado transporte terceirizado a ser pago pelos produtores participantes do projeto.

5.4.13.5 Produção

a) Atores Agrobio

A Câmara da Agricultura trabalha diretamente com o produtor no campo, por isso foca em estratégias voltadas para a produção. Sua equipe técnica orienta o produtor por meio de formações e de trabalhos desenvolvidos nas propriedades.

Em seu plano operacional a Inpact ocupa-se da instalação de produtores no meio rural. Ainda acompanha aqueles que desejam converter seu sistema de produção de convencional para orgânico.

Nos aspectos produtivos a Les Jardins de L'Orbrrie possui procedimentos únicos tanto para produtos convencionais como para produtos orgânicos. O processo produtivo parte da fruta em natura, exceto para a uva. Não utiliza conservante, açúcar e aromatizante.

Produtores orgânicos, muitos do Agrobio, utilizam o serviço do ateliê de processamento do Lycée Technologique Agricole Campus Sicaudières. Tais serviços são variados: desossagem, corte e embalagem de carnes; elaboração de produtos de charcuteria, patês e pratos prontos para o consumo. O produtor leva o produto a ser transformado ao ateli. Para a produção dos produtos processados que necessitam de receita, a mesma pode vir do produtor ou ser desenvolvida em conjunto no próprio ateliê. O produtor fornece uma etiqueta com a logomarca para que o produto final saia com a sua identificação. O produto final é retirado pelo produtor.

Uma das técnicas utilizadas por agricultores para reduzir o crescimento de ervas daninhas, bem como para reduzir a necessidade de mão de obra para carpinar a plantação, é a *paillage* (palhagem). Essa técnica consiste em estender um plástico/tecido sobre a terra e nele fazer buracos nos locais em que serão semeadas as culturas. Dessa forma a água penetra menos na terra que fica entre os buracos e a quantidade de ervas daninhas diminui. Somado a isso, o consumo de água diminui. O plástico deve ser trocado uma vez por ano, já o tecido pode durar cerca de 15 anos. Após a colheita a cobertura é retirada, a terra é retrabalhada, a cobertura recolocada e o plantio realizado.

b) Gestão Agrobio

O serviço oferecido às grandes culturas é voltado para questões de produção. Existem insumos agrícolas no mercado que se denominam “verde”, isto é podem ser utilizados na produção orgânica. Isso ocorre tanto no Brasil quanto na França. As experimentações realizadas no Agrobio também tratam desse tipo de produto. Na produção de grandes culturas o fato é recorrente. Além de certificar se o produto é realmente adequado, o que muitas vezes não é, o objetivo é promover a autonomia do produtor, não deixando que o esquema da produção convencional baseado na intensiva aquisição de insumos seja implantado na produção orgânica. Conforme descrito anteriormente, essa prática é denominada de convencionalização. Além disso, o produtor recebe auxílio técnico para a conversão e manutenção de sua produção, por meio do grupo em

que está inserido. A rotação de culturas é uma estratégia de produção também utilizada nas grandes culturas.

A legislação francesa não permite ao produtor produzir o mesmo produto convencional de forma orgânica. Na França produtores cultivam produtos tanto de forma convencional quanto orgânica, mas de diferentes produtos. No Agrobio, entretanto, o cultivo misto (convencional e orgânico na mesma propriedade) é permitido somente durante o período de conversão.

O Polo Conversão Bio oferece auxílio técnico por meio de conselheiros, um de cada departamento do Agrobio e da Câmara da Agricultura, mais um representante do centro de gestão, de modo a fazer o diagnóstico da possibilidade de conversão. Ao total são nove conselheiros. Dependendo dos produtos envolvidos, será demandado ao conselheiro especialista na área, isto é, cereais, hortícolas, bovina, suína, aves, entre outras, o atendimento do produtor.

O Polo Conversão Bio do Agrobio possui diferenças em relação aos polos de conversão de outras regiões. A parceria com a Câmara da Agricultura não é comum em toda a rede uma vez que, em muitos casos, as Câmaras são vistas como concorrentes da rede. No Agrobio existe inclusive o repasse de verba para que os técnicos da Câmara da Agricultura realizem acompanhamento com dos produtores.

A FNAB disponibiliza 13 fichas de regulamentação para diferentes grupos de produtos orgânicos com a finalidade de proporcionar informações práticas e simplificadas. Destinadas a agricultores, candidatos à conversão e pessoas que dão apoio técnico a esse tipo de produção, essas fichas estão disponíveis para consulta e também para serem baixadas no endereço <http://www.fnab.org/index.php/nos-actions/reglementation/706-fiches-reglementation-2014>.

c) Certificação de produtos orgânicos

A certificação de produtos orgânicos baliza a produção nesse campo, pois para receber o selo é necessário atender aos requisitos do processo produtivo definidos pelo país e/ou internacionalmente.

A União Europeia define um conjunto de regras para a produção orgânica para que cada país membro, por meio do seu ministério da agricultura, coloque em prática em seu território a certificação. O Ministério da Agricultura da França acredita organizações certificadoras para realizar essa atividade. As empresas

que se ocupam dessa atividade são: Ecocert, Agrocert, Certipaq Bio, Bureau Veritas, Certisud, Certis, Bureau Alpes Controles e Qualisud. Para solicitar a certificação é necessário que o produtor esteja cadastrado na Agence Bio e que pague anualmente pelo serviço da empresa certificadora. Não há na França certificação participativa como no Brasil.

Até 1984 existiam diversos selos de certificação auferidos por deferentes tipos de grupos de produtores. Isso gerava certa confusão no mercado. A partir de então, o governo francês decidiu criar regras unificadas para a produção, de modo que o consumidor possa identificar facilmente a qualidade orgânica do produto. Ter o selo “bio” significa ter os produtos produzidos dentro de tais regras. Atualmente ainda coexistem selos controlados pelo governo e por organismos privados, como no caso dos produtos da agricultura biodinâmica.

Frente à entrada de países do Leste Europeu na União Europeia, surgiu a necessidade de certificar com menor custo. Sem essa mundança, nesses países o valor a ser pago pela certificação por auditoria seria um entrave para os produtores. Nesse sentido, uma forma de “certificação coletiva”, assim denominada, está na pauta de discussões.

No âmbito do Agrobio, os produtores possuem certificação por auditoria. Todo o consumidor tem o direito de pedir a comprovação da certificação do produtor que esteja comercializando produtos orgânicos. Caso o produtor não tenha certificação o consumidor poderá denunciá-lo ao Agrobio, por meio dos GABs. Cabe aos GABs advertir o produtor. Caso o problema continue, o GAB responsável pelo departamento onde o produtor atua faz a denúncia aos órgãos fiscalizadores governamentais.

A certificação por auditoria é feita uma vez por ano quando uma visita da certificadora na propriedade é acordada. Todavia a certificadora pode visitar a propriedade a qualquer momento do ano sem agendamento prévio. Na ocasião podem ser solicitadas informações e até mesmo ser selecionado um determinado produto para análise. O produtor entrevistado disse que é certificado há seis anos e que além das visitas anuais, recebeu mais cinco visitas surpresas.

5.4.13.6 Recursos humanos

a) Atores Agrobio

Na formação direcionada aos produtores de hortícolas um representante da Mangeons Bio Ensemble intervém (em torno de 2 a 3 horas) para falar sobre as possibilidades e exigências de fornecer produtos à restauração coletiva.

A Câmara da Agricultura também atua no desenvolvimento dos recursos humanos, dando treinamento aos agricultores, tanto no âmbito da produção como no da gestão da propriedade. Por exemplo, A Câmara orienta o agricultor em questões relacionadas à contratação de empregados – existe uma modalidade de contratação em que os agricultores associados podem contratar empregados que distribuem suas horas de trabalho entre alguns produtores. Dessa forma é possível contratar formalmente e compartilhar os custos de mão de obra.

Na Inpact a associação responsável pela formação inclui temas direcionados aos recursos humanos.

No campo de recursos humanos, a ARIA capta recursos via um serviço do governo chamado La Direct. Esse serviço disponibiliza orçamento para realizar treinamento para empresas, Essa formação possibilita melhorar a gestão de pessoas, como por exemplo, o processo de recrutamento e seleção. Nesse caso são descritos os cargos, suas responsabilidades e a qualificação desejada, facilitando a escolha do funcionário. Aspectos voltados para questões ligadas ao direito do trabalho, plano de formação, manutenção e demissão de funcionários também fazem parte da formação.

Les Jardins de L'Orbrie realiza formações no campo de recursos humanos disponibilizadas pela ARIA. Nesse sentido, devido ao fato da empresa ser pequena, ocorre maior proximidade entre gestores e funcionários, e isso, segundo o gestor entrevistado, facilita o desenvolvimento das pessoas. Outra questão observada foi a preocupação com as condições de trabalho na área produtiva, como equipamentos de segurança individuais e máquinas para facilitar e agilizar o trabalho dos operadores da produção.

b) Gestão Agrobio

A Vivea é um fundo público de formação profissional dos agricultores. O agricultor contribui anualmente com esse fundo e, portanto, tem direito a realizar formações, cabendo o pagamento de 5% do custo da formação. O conteúdo da formação é indicado por

organizações ligadas aos produtores, como por exemplo o Agrobio, que apresentam o plano da formação para receber o financiamento. As formações não são vinculadas aos níveis de escolaridade dos produtores, somente são solicitados alguns pré-requisitos como, saber ler e fazer cálculos elementares.

Para os funcionários do Agrobio são oferecidas diferentes tipos de formações técnicas. Para os produtores são ofertadas formações via GAB e em parceria com a Vivea. O produtor também pode realizar formações na área de gestão oferecidas pelas Câmaras da Agricultura. Esse tipo de formação é destinada a produtores em geral, pois isso não trata de particularidades da produção orgânica.

O GAB Vienne promove a formação para produtores em processo de conversão e para produtores que já produzem plenamente orgânicos. A formação vai além da produção e passa por aspectos relacionados a questões do direito trabalhista, planejamento da produção e da gestão financeira. As formações do GAB são organizadas em eventos com o total aproximado de quatro horas, por outro lado as formações realizadas em parceria com a Vivea exigem no mínimo 12 horas de duração.

Todos os cargos do quadro de funcionários do Agrobio possuem Ficha de Descrição do Cargo. Tal descrição facilita a contratação da mão de obra, bem como esclarece ao funcionário suas atribuições e facilita a organização na supervisão das tarefas realizadas pelo contratado. Somado a isso o coletivo de animação de cada GAB se engaja em missões com as quais tem mais afinidade. O coletivo de animação é um grupo aberto no qual aderentes do GAB não eleitos também podem colaborar na realização de ações definidas no planejamento operacional do GAB.

Vale lembrar que para iniciar na atividade agrícola o produtor deve fazer uma formação na área em que deseja atuar, isso é uma exigência para acessar linhas de financiamento público.

Produtores do Agrobio recebem estagiários do Lycée d'Enseignement Général et Technologique Agricole Xavier Bernard – Venours com a finalidade de formação profissional no campo da agricultura orgânica.

As formações oferecidas pela rede e por parceiros são elementos-chave no acompanhamento global dos produtores orgânicos, tanto para instalação quanto para conversão e manutenção.

5.4.13.7 Qualidade

a) Atores do Agrobio

Certificar-se do estado do produto antes de entregar ao cliente faz parte do controle de qualidade realizado pelos funcionários da Mangeons Bio Ensamble. Isso é feito no momento em que o produtor leva o produto até a sede da cooperativa para posterior entrega ao cliente. Outra questão importante no fornecimento para a restauração coletiva é a padronização dos produtos. Isso acontece porque para produzir grande quantidade de refeições são utilizados equipamentos para descascar e cortar alimentos, sendo assim o padrão de tamanho é necessário. Essa questão é tratada nas formações do Agrobio destinadas aos agricultores que desejam fornecer para esse tipo de mercado.

O Instituto Regional da Qualidade Agroalimentar em Poitou-Charentes é uma associação com cerca de 7500 integrantes - agricultores, artesãos, pescadores e empresas de processamento de alimentos. Ele suporta seus membros na implementação de iniciativas de qualidade e promove produtos da região, como por exemplo, realizando o Concurso de Sabores Regionais. Aos agricultores que se destacaram no referido concurso, o Conselho Geral da Vienne oferece um prêmio de reconhecimento (não financeiro). O objetivo é tornar pública a qualidade dos produtos regionais. Essa é uma ferramenta de divulgação utilizada pelos produtores orgânicos da região.

b) Gestão Agrobio

No campo da criação de animais, a qualidade é um tema presente nas formações propostas aos produtores.

Nas grandes culturas o Agrobio atua no desenvolvimento da qualidade dos produtos por meio de experimentos e do auxílio técnico na produção.

As questões voltadas para a certificação contribuem para a qualidade e são supervisionadas pelas empresas certificadoras.

5.4.13.8 Planejamento

a) Atores Agrobio

O Agrobio possui dois representantes no conselho de administração da Acpel. O Agrobio, por meio de seus funcionários

responsáveis pela cadeia produtiva de hortícolas, levanta as necessidades dos produtores por meio de um questionário. Os questionários respondidos são analisados para identificar o que deverá ser pesquisado pela Acpel. Um exemplo de problema alvo de experimentos é a mosca minadora (*mouche mineuse*) do alho poró. A Acpel recebe a solicitação, analisa se tem competência para fazer a pesquisa faz orçamento dos custos para o projeto. Como o planejamento das atividades da Acpel é anual, também as solicitações são recebidas anualmente. O Agrobio recebe o orçamento e verifica se possui recursos para arcar com 15% dos referidos custos. Existem projetos que duram mais de um ano, uma vez que necessitam de um tempo maior para a sua execução.

A Câmara da Agricultura participa na definição dos objetivos da rede e trabalha na execução das ações. Faz planejamento de longo prazo (10 anos) e de curto prazo (1 ano), definindo as ações conjuntas com o Agrobio e com a Câmara da Agricultura, incluindo os valores a serem pagos pelo Agrobio e a contrapartida de trabalho a ser oferecida pela Câmara (horas de trabalho de funcionários da Câmara para execução de atividades ligadas à rede). É um tipo de contrato/planejamento.

No que diz respeito à rede Inpact, as estratégias definidas nas nove associações são independentes, não havendo trocas entre as mesmas para definição de suas estratégias. A Inpact realiza planejamento de suas atividades anualmente. Dentre as ações planejadas e realizadas em de 2014 o Agrobio participou de ações como:

- Dezenove parceiros, incluindo GAB Vienne e Civam de Chatellerault, estão envolvidos no contrato territorial que abrange a bacia hidrográfica Vienne. Seu objetivo: recuperar a qualidade da água, alterando as práticas agrícolas, mas também as práticas de indivíduos e das comunidades. O contrato tem a duração entre 2014 e 2018. A área de influência de Vienne é ampla, uma vez que abrange 92 municípios. Seis áreas prioritárias para ações foram definidas. GAB Vienne está envolvido no presente contrato e propõe ações no elemento agrícola, a fim de desenvolver a agricultura orgânica, demonstrando o impacto positivo desse modo de produção nos recursos hídricos.

- Atividades relativas ao Polo Conversão Bio.

- Experimentação em grandes culturas orgânicas, ação conjunta com a Câmara da Agricultura.

- Formação voltada para proporcionar trocas de informações na produção de grandes culturas orgânicas e na criação de animais orgânicos.
- Desenvolvimento de projeto com parceiros, como a Cooperativa Agrícola para os Produtores de Carne, baseado na melhora da gestão das pastagens e nas condições necessárias para a planta potencializar a produção de biomassa e assegurar seu elevado valor nutricional.
- Fornecimento de respostas as várias questões de produtores que queiram realizar o processamento e/ou venda direta. O apoio inclui desde respostas rápidas a perguntas feitas por telefone, carta ou e-mail, até o acompanhamento completo do projeto e por meio da informação ou apoio aos produtores em um elemento específico de seu projeto. Guias práticos com informações iniciais sobre a transformação de produtos orgânicos estão disponíveis para portadores de projeto.
- Promoção de um simpósio na Universidade de Poitiers em parceria como um laboratório de pesquisa da referida universidade, cujo tema central foi a restauração coletiva orgânica.
- Criação e acompanhamento de empresas agroalimentares a fim de desenvolver a transformação de produtos orgânicos.

O plano anual da Inpact é formado por eixos que se desdobram em objetivos intermediários e operacionais, em ações, em indicadores e prazos. Existem comitês técnicos compostos pelos funcionários e por representantes das organizações associadas cujas ações são focadas em quatro eixos estratégicos, a saber: acompanhamento da instalação de novos produtores; evolução das práticas agrícolas, reduzindo os insumos de produção; formação e/ou conversão na produção orgânica; e os circuitos curtos de comercialização.

A Inpact realiza planejamento operacional atendendo aos seus diferentes eixos estratégicos. Em 2014 quatro eixos foram definidos e se desdobraram em objetivos intermediários que por sua vez constituíram os objetivos operacionais e seus respectivos desdobramentos. O Quadro 28 é um exemplo desse tipo de plano no eixo direcionado à Animação da Rede Regional e Comunicação.

A Les Jardins de L'Orbrie tem um plano de investimento de longo prazo e um plano estratégico de médio prazo (3-4 anos). O objetivo é ampliar o mercado com os produtos existentes.

b) Gestão Agrobio

Existem produtores que fazem planejamento da produção anual, onde são definidas as quantidades de matéria-prima para a produção planejada. O GAB realiza formações de curta duração (4 horas), com a finalidade de orientar os produtores na elaboração do planejamento anual de sua produção.

Estratégias de planejamento da gestão do Agrobio estão contempladas na seção 5.4 dirigida aos instrumentos estratégicos.

Quadro 28 - Parte do planejamento anual/2014 da Inpact relativo ao eixo Animação da Rede Regional e Comunicação

Objetivos intermediários	Objetivos operacionais	Ações 2014	Indicador de realização	Obj	Em 30/06	Em 30/12	Indicador de resultado	Obj	Em 30/06	Em 30/12
1.3. Melhorar a visibilidade e legibilidade da rede	1.3.1. Tecer um fio de informação e de atualidades com beneficiários, membros e parceiros	Fase teste e lançamento do novo site na internet	Site na internet reestruturado	1			Número de páginas totais consultadas / ano no site www.inpactpc.org	>55000		
							Número médio de visitantes por mês	>1500		
	1.3.2. Promover a agricultura sustentável entre os cidadãos	Construir um relatório de atividades da rede cujo foco é a comunicação	1 relatório de atividades	1			Número de exemplares divulgados	400		
		Apresentar notícias atualizadas de iniciativas para a agricultura	<i>Scoop It</i> (revisão na imprensa virtual)	1						
		Organizar um evento « Terre d'Accueil 2014 »	Número de parceiros associados	15			Número de participantes em oficinas temáticas	75		
			Número de expositores	15						
		Organizar um ciclo de conferências sobre agricultura sustentável na Região	1 ciclo de conferências	1			Número de participantes	120		

Fonte: Dados primários

5.4.13.9 Gestão financeira

a) Atores Agrobio

Segundo informação da AMAP Les Grand'Goules, para cobrir os custos e obter o lucro desejado, é necessário que o produtor forneça no mínimo 23 cestas grandes, sendo que cada cesta grande equivale a duas pequenas. No momento a associação adquire o equivalente a 37 cestas grandes. O pagamento é realizado diretamente ao produtor. No caso da cesta o pagamento é adiantado e relativo ao período de um ano de fornecimento, já para outros produtos o pagamento pode ser adiantado ou ser efetuado no momento da retirada.

Na Mangeons Bio Ensemble os produtos são revendidos com uma margem para cobrir os gastos da cooperativa e o custo com o transporte dos produtos até o comprador. O preço final do produto é definido a partir do valor estabelecido pelo produtor, ou seja, é o produtor que diz o seu preço à cooperativa. Sobre o qual a cooperativa, incide *mark-up* por grupo de produtos:

- frutas, hortícolas e ervas aromáticas entre 1,35 e 1,40;
- mercearia 1,25;
- carnes e laticínios 1,20.

Os produtores que vendem por meio da Mangeons Bio Ensemble emitem fatura mensal, mesmo que entreguem os produtos semanalmente. O prazo para o produtor receber o pagamento é 30 dias da emissão da fatura.

Uma das fontes de financiamento do Agrobio vem do Conselho Geral da Vienne.

Na rede Inpact os recursos financeiros são majoritariamente públicos, tanto os procedentes do departamento como da região, assim como de nível nacional. Uma pequena parte vem de organizações privadas e da cotização dos seus aderentes. A Inpact não vende serviços a organizações privadas.

A ARIA recebe de seus associados um valor anual de acordo com o faturamento da empresa, sendo que o valor inicial é de 250 euros. A empresa associada tem acesso aos serviços oferecidos pela ARIA para os quais são cobrados valores a parte: compras - 20% das economias realizadas; utilização da marca de denominação de origem "Produit en Poitou-Charentes" – 2.000 euros/ano; distribuição; e participação em salões.

Para suportar a ampliação de suas instalações e a necessidade de investimentos na produção, a Les Jardins de L'Orbrie capta recursos em

instituições financeiras públicas e privadas. No caso do Banco Público de Investimento, ao obter o empréstimo na referida instituição a empresa beneficiada logra também a facilidade de conseguir recursos de bancos privados. É uma espécie de garantia ofertada pelo branco público.

Sobre os custos de produção, um agricultor informou que embora sementes e mudas orgânicas sejam mais caras que as convencionais, os custos finais de produção são menores, se comparado à produção convencional. Segundo o agricultor, a produção convencional tem como principal custo os produtos químicos. Por outro lado, na produção orgânica o principal custo é o da mão de obra.

b) Gestão Agrobio

O responsável pelas grandes culturas assessora grupos de produtores em questões voltadas para os custos e saúde financeira do negócio. Não é possível afirmar que o ganho na produção orgânica em grandes culturas é sempre maior do que na convencional. Isso varia conforme o ano. Contudo, existe demanda garantida, pois a oferta é menor do que o mercado consome. O preço é acertado com a cooperativa. Tanto o preço quanto a quantidade são fixados para a safra. Como os produtos orgânicos não são negociados na bolsa de valores, não gera especulação, e isso é positivo para a definição dos preços.

Para ter acesso aos subsídios do Estado, é necessário que o produtor seja registrado na Agence Bio, o mesmo receberá o referido registro e poderá acessar esses recursos.

A subvenção anual recebida do governo pelo produtor é calculada por hectare plantado, e varia de acordo com o tipo de produção (Quatro 29) . No caso de conversão, a ajuda é paga durante um período de cinco anos. Até 2014 o valor era de 200 euros, a partir de 2015 este valor será de 300 euros anuais. Isso vale também para produtores que iniciam suas atividades diretamente na produção orgânica, que recebem o valor relativo à manutenção, também por cinco anos. Tal ajuda é oferecida porque nos dois primeiros anos de conversão o produto produzido não pode ser comercializado com o selo orgânico. Vale lembrar que o período de conversão de acordo com as normas estabelecidas, é de dois anos, mas o subsídio é para cinco anos. O subsídio para os que iniciam atividades agrícolas em orgânicos é um incentivo para aumentar a produção orgânica e, por consequência, preservar os recursos naturais.

Quadro 29 - Subsídios financeiros anuais oferecidos pelo Estado para produtores orgânicos na França

Tipo de cobertura	Período de 2015-2020	
	Conversão	Manutenção
Arboricultura e hortícolas	900 euros por hectare	600 euros por hectare
Grandes culturas de hortícolas (com rotação), culturas anuais, prados artificiais (-5anos e +50% de leguminosas)	300 euros por hectare	160 euros por hectare
Prados permanentes Prados temporários de mais de 5 anos	130 euros por hectare	90 euros por hectare
Charnecas, terras produtoras de alimentos naturais (não cultivados) e pastagens de alta montanha	44 euros por hectare	35 euros por hectare

Fonte: Dados primários

O valor da contribuição anual dos aderentes não é igual para todos os GABs, pois os critérios diferem e podem ser baseados no faturamento ou no tamanho da área plantada. Do valor pago cerca de 20% fica no GAB, 40% vai para o Agrobio e 40% é direcionado à FNAB. Existe uma proposta para estabelecer três valores onde o associado escolheria o valor a pagar, mas a proposta ainda está em discussão.

5.4.14 Apresentação e análise de dados coletados dos produtores do Agrobio

Essa etapa do trabalho apresenta e analisa dados coletados em duas fases. Na primeira foi disponibilizado um questionário aos produtores. A partir da análise dos questionários respondidos, foi efetuada a segunda etapa que consistiu em entrevista com um produtor que possuía conhecimentos sobre a rede como um todo. A finalidade dessa fase foi de aprofundar algumas respostas obtidas no questionário.

As respostas relativas aos 41 questionários respondidos, bem como a entrevista com o produtor, apresentaram os seguintes resultados:

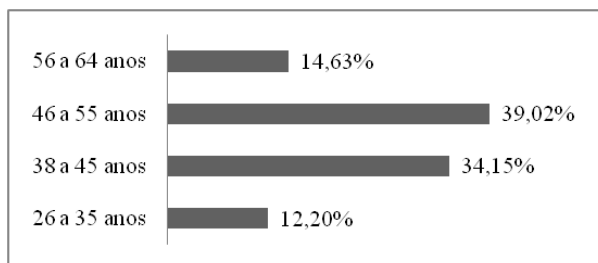
- Questão 1: Função que você exerce na propriedade

Somente dois respondentes são funcionários, os demais são proprietários e exercem função de gestores e produtores.

- Questão 2: Idade dos respondentes

A partir das idades indicadas criaram-se intervalos constantes no Gráfico 18.

Gráfico 18 - Idade dos respondentes Agrobio



Fonte: Dados primários

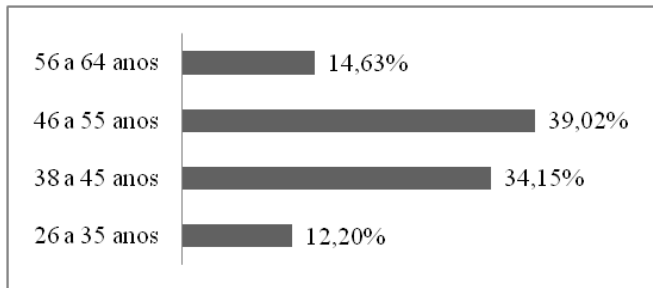
- Questão 3: Sexo dos respondentes

A maioria dos respondentes são homens (71%) e 29% mulheres.

- Questão 4: Formação escolar

A formação dos produtores é na sua maioria o correspondente ao ensino médio no Brasil (lycée, lycée + bac) e a uma graduação de 2 anos (Bac + 2). O Bac + 4 e + 5 corresponde ao nível de pós-graduação no Brasil (Gráfico 19). O Bac é um exame nacional obrigatório realizado ao final do ensino médio (lycée), seria no Brasil o equivalente ao Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), porém tem nota mínima para aprovação, sendo pré-requisito obrigatório para entrada no ensino superior.

Gráfico 19 - Formação escolar Agrobio



Fonte: Dados primários

- Questões 5: Curso relacionado à agricultura/criação de animais

Dos entrevistados, 80% realizaram curso na área em que atuam. Os cursos realizados correspondem aos de nível médio profissionalizantes no Brasil, como os cursos técnicos.

- Questão 6: Tamanho da propriedade ou quantidade de animais

O tamanho das propriedades dos agricultores concentra-se no patamar de até 20 hectares (Tabela 8). Em relação à quantidade de animais o número é variado (Tabela 9), depende do tipo de criação, os que possuem maior quantidade são os criadores de aves.

Tabela 8 - Tamanho das propriedades em hectares Agrobio

Tamanho	Frequência
Até 20 hectares	13
20 a 52 hectares	7
85 a 100	6
120 a 150	2
Total	28

Fonte: Dados primários

Tabela 9 - Quantidade de animais Agrobio

Número de animais	Frequência
30	1
70	2
80	2
100	1
120	2
200	1
600	1
1095	1
12179	1
13550	1
Total	13

Fonte: Dados primários

- Questão 7: Ano de início das atividades
- Questão 8: Ano de conversão (se for o caso).

Cerca de 49% dos respondentes iniciaram suas atividades entre 1960 e 2006, 51% entre os anos de 2007 e 2014. Isso mostra incremento da quantidade de produtores nos últimos anos.

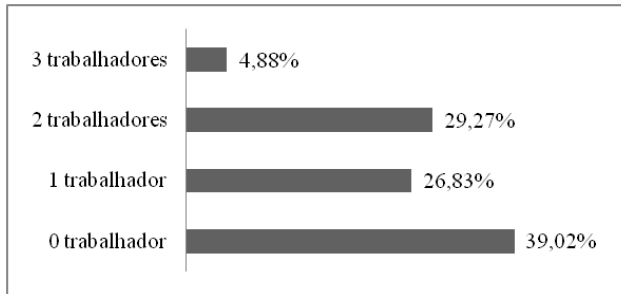
Verificou-se que 64% dos agricultores realizaram a conversão, bem como todos os criadores de animais; e 34% já iniciaram suas atividades na produção orgânica.

A conversão foi intensificada a partir de 2007, concentrando 68% das conversões realizadas. No mesmo sentido, 78% aderiram à rede também a partir de 2007.

- Questão 9: Quantidade de trabalhadores membros da família

Em 39% das propriedades o produtor trabalha sozinho. Outros trabalham com 1 ou 2 pessoas da família (29% e 27% respectivamente). A quantidade máxima de familiares envolvidos na produção é 3 para aproximadamente 5% dos respondentes (Gráfico 20).

Gráfico 20 - Trabalhadores membros da família Agrobio

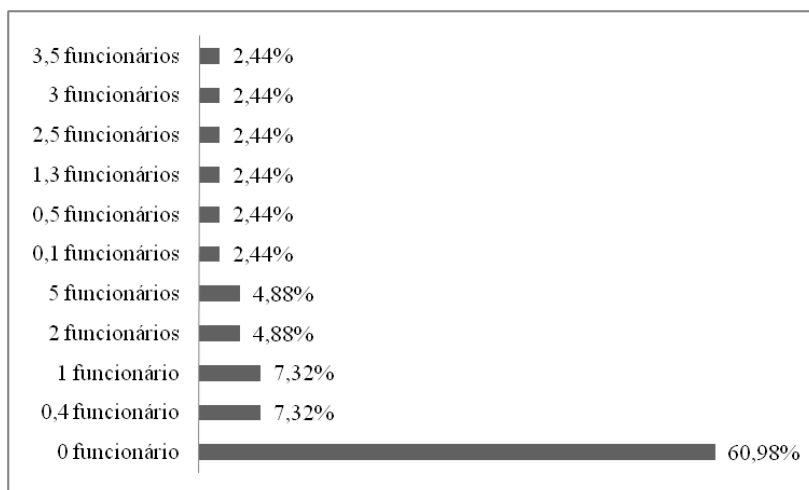


Fonte: Dados primários

- Questão 10: Quantidade de funcionários não membros da família

Na França o funcionário pode ser contratado por mais de um empregador, sendo que a quantidade de horas trabalhadas é compartilhada pelos contratantes. Portanto, a quantidade de horas trabalhadas pelos empregados contratados pode ser fracionada entre os empregadores e essa divisão deve constar no contrato de trabalho. A jornada de trabalho na França é de 35 horas semanais e o contratado divide sua carga horária de acordo com a necessidade dos contratantes. Nota-se que a maioria (60,98%) não contrata funcionários que não sejam familiares, e que o compartilhamento do trabalhador é uma prática mesmo para aqueles que possuem funcionário contratado individualmente (Gráfico 21).

Gráfico 21 - Funcionários não membros da família Agrobio



Fonte: Dados primários

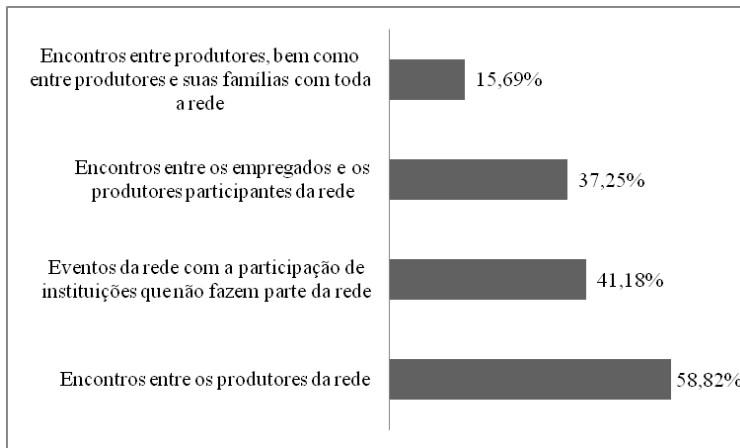
- Questão 12: Produtos processados na propriedade

Entre os entrevistados, 59% processam o que produzem na propriedade. Os produtos processados são: alimentos para aves e ovelhas, geléias, leite de cabra, carne bovina, de ovelha e suína, sucos de uva, óleos, legumes secos, hortícolas, plantas aromáticas secas, trigo, pão, nozes, queijos de cabra pratos prontos para consumo.

- Questão 13: Eventos da rede em que participa

Essa questão de múltipla escolha demonstrou que a rede proporciona diferentes tipos de encontros e que os produtores participam de diversos eventos (Gráfico 22), destacando os encontros entre os produtores da rede (58,82%).

Gráfico 22- Participação nos eventos do Agrobio



Fonte: Dados primários

Os encontros entre empregados e produtores (37,25%) são caracterizados por reuniões no GAB nas quais os produtores estão presentes e, muitas vezes, os funcionários do GAB também marcam presença. Existem dois tipos de reuniões entre produtores, uma aberta a todos os aderentes do GAB e outra restrita aos eleitos do GAB (comitê de animação).

Os eventos da rede com participação de outras instituições (41,18%) são realizados em parceria com organizações governamentais e não-governamentais voltadas ao meio ambiente de forma geral ou especializada, tais como, proteção da água e de pássaros. A finalidade dessa aproximação é colocar o produtor que atua em determinada área de preservação em contato com essas instituições para melhor realizar seu trabalho, respeitando normas ambientais específicas. Os GABs possuem diferentes listas de difusão de informação, tendo em vista a atividade dos produtores. Sendo assim, para esse tipo de encontro, são convidados grupos de produtores os quais possuem ligação com o campo de atuação da entidade participante.

Os encontros abrangendo a família e produtores somente acontecem quando membros da família participam da produção, todavia, encontros com intuito de confraternização não são realizados.

- Questão 14: Participação em grupos de trabalho para executar as ações estratégicas definidas pela rede

As respostas apontaram que 64% dos produtores estão engajados na execução de ações definidas pela rede e que 36% não participam.

Os eleitos dos GABs e do GRAB são os responsáveis pela implantação das decisões. Para auxiliá-los existem os funcionários contratados que atuam em frentes diversas. Cabe aos aderentes dos GABs eleger seus representantes, mas não cabe a eles implementar ações estratégicas, ou seja, quando isso acontece é de forma voluntária e não rotineira. Isso reflete as respostas obtidas dos produtores em que parte diz não participar das referidas ações.

- Questão 15: Participação das decisões relativas às atividades da rede. Caso positivo, como participa?

Dos pesquisados, 71% dizem não participar das decisões da rede. Dos 29% que afirmaram participar, foram apontadas pelos respondentes as seguintes formas de participação:

- Engajamento nacional na Cooperativa de France Bio, engajamento local no GAB e no gerenciamento de registros dos recursos hídricos.
- Participando em reuniões e contribuindo com opiniões se for o caso.
- Atuando como administrador do GAB.
- Atuando como administrador da estrutura departamental e regional.
- Fazendo parte da Fédération Régionale des Centres d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu Rural (Civam), o qual faz parte da rede Inpact (ver seção 5.3.2.1).
- Exercendo cargo na presidência do GAB e do Agrobio.
- Participando no conselho de administração do GAB e do Agrobio.
- Atuando no GAB como especialista em determinado cultivo.
- Participando no comitê de animação do GAB.

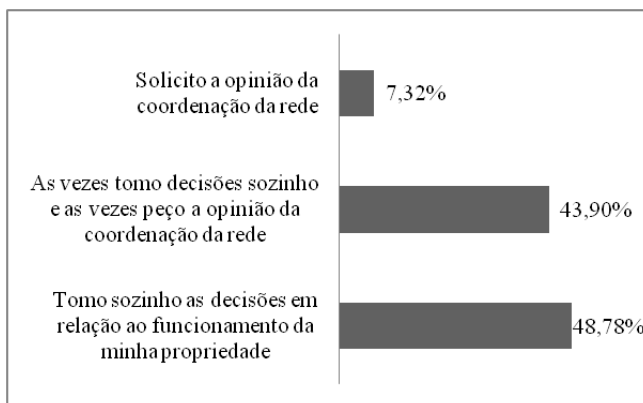
As assembleias dos GABs são abertas à participação dos aderentes, com direito a voto, e dos não aderentes, sem direito a voto. Devido ao fato da rede receber recursos públicos, ela deve trabalhar para todos os produtores orgânicos cadastrados na Agence Bio, independente de serem aderentes a um GAB. Apesar disso, a maioria dos produtores pesquisados tem a sensação de não participar das decisões relativas às atividades da rede. Na visão do agricultor entrevistado, poder eleger representantes do GAB (comitê de animação) e ter direito a voto nas assembleias são formas de participação nas decisões e que isso pode

passar despercebido pelos produtores que não participam ativamente da rede.

- Questão 16: Tomar decisões em relação ao funcionamento da sua propriedade

A autonomia na tomada de decisões do produtor em sua propriedade fica evidenciada nas respostas obtidas, e também está de acordo com os dados obtidos na gestão do Agrobio. Tomam decisões sozinho na propriedade 48,78% e 43,90% tomam decisões autônomas, mas consultam a rede em certos casos.

Gráfico 23 - Tomada de decisão na propriedade Agrobio

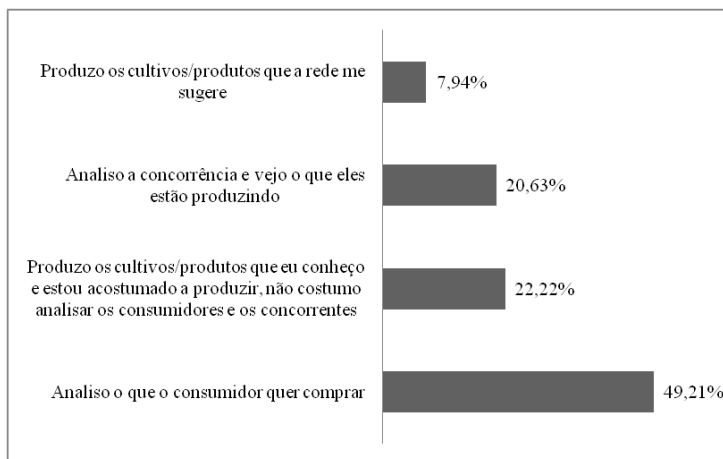


Fonte: Dados primários

- Questão 17: Como escolhe novos produtos que serão produzidos, os produtos que serão mantidos e os produtos que não serão mais produzidos

As estratégias de investimento, manutenção e desinvestimento são apoiadas majoritariamente na demanda do cliente (48,78%), seguida da análise da concorrência (43,90%). Contudo, existem produtores que não levam em conta o mercado (22,22%) e uma pequena parte (7,94%) procura a rede para obter indicação do que produzir (Gráfico 24).

Gráfico 24 - Estratégias quanto à utilização dos meios Agrobio

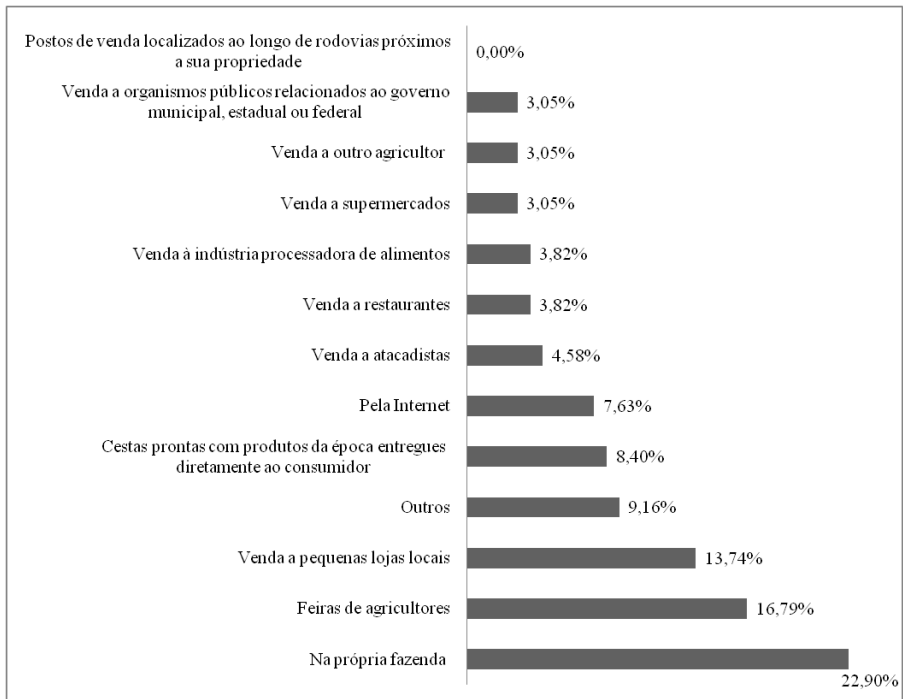


Fonte: Dados primários

Questão 18: Formas de comercialização dos produtos

A forma de comercialização mais praticada é a venda na propriedade (22,90%). Na França a prática de feiras é bastante usual, mesmo em pequenas cidades, e isso se reflete como a segunda forma de comercialização com 16,79%. Nas outras formas (9,16%), foram apontadas vendas de matéria-prima à padaria e estabelecimentos hoteleiros, para cooperativas, para particulares (poderia ser venda direto na propriedade ou entrega em domicílio), para estabelecimentos de ensino (nesse caso seria venda a organismos públicos) (Gráfico 25).

Gráfico 25 - Formas de comercialização dos produtos Agrobio



Fonte: Dados primários

Questão 19: Desenvolvimento de novos produtos e novas formas de produção na propriedade

Foi apontado por 56% dos respondentes o desenvolvimento de inovação na sua propriedade. No desenvolvimento de novos produtos, os exemplos indicados foram endívia, champignon, legumes secos, physalis, diferentes tipos de maçã e pêra, cereja, ameixa, óleos, sementes, plantas medicinais cujas sementes são frequentemente recolhidas na natureza, farinha de trigo, trabalhar sem arar a terra na produção das culturas alfafe e lentilha. No que concerne a processo foi mencionada a secagem de legumes. Já na comercialização foi apontada a venda em domicílio na região de Paris.

Questão 20: Compra de produtos para atividades de produção

Esta questão explorou se os produtores realizavam compra de matéria-prima em conjunto com outros produtores ou individualmente. Nas respostas obtidas 59% efetuam todas as compras individualmente, 39% realizam parte individualmente e parte em conjunto com outros produtores e somente 2% realizam suas compras em conjunto. Os produtos comprados em conjunto citados foram: farelo de girassol ou soja para ração avícola, sal de guérande, argila, mudas de batata, alho poró, cebola e alho, sementes, adubo e combustível.

Muitos produtores que participam do Agrobio pertencem a cooperativas, e, nesse caso, muitas vezes, as compras conjuntas são realizadas por meio delas.

As compras realizadas em conjunto não passam pelo Agrobio, são iniciativas de grupos de produtores que se organizam para realizar tal atividade. Tudo que é financeiro relativo aos produtores não tem intervenção do Agrobio, a rede promove a ligação entre os participantes e informa sobre as vantagens de realizar compras conjuntas, mas cabe a eles organizarem-se para ações dessa natureza.

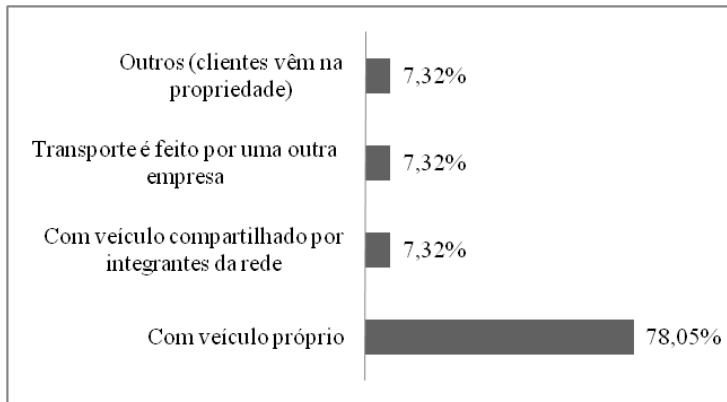
Com relação à produção própria de sementes, tal atividade é rara entre os produtores do Agrobio, a justificativa obtida é que produzir semente é uma atividade especializada e demanda dedicação. O produtor planeja sua produção e faz o pedido das sementes a fornecedores especializados, como Graines Voltz (<http://www.graines-voltz.com/>) e Essem Bio (<http://essembio.com/>). Há alguns anos era difícil adquirir sementes orgânicas, mas atualmente a oferta atende às necessidades dos produtores. Além de fornecedores especializados em orgânicos, existem fornecedores de sementes convencionais que possuem uma linha de orgânicos. O agricultor que produz semente não pode comercializá-la, contudo é permitida a troca de sementes entre produtores. Na França a utilização de sementes e mudas orgânicas é obrigatória. As empresas fornecedoras são registradas na Agence Bio. Caso o agricultor queira produzir uma cultura que ainda não exista muda/semente orgânica, o mesmo deve contatar a Agence Bio para solicitar orientação de onde adquirir matéria-prima convencional, não havendo fornecedor registrado na Agence Bio, o agricultor poderá comprar de um fornecedor não registrado.

Questão 21: Forma de entrega de produtos ao cliente

A maioria dos respondentes (78,05%) utiliza veículo próprio para levar o produto até o cliente (Gráfico 26). O compartilhamento na

logística de distribuição é pequeno e os clientes que retiram o produto na propriedade são consumidores do sistema de cestas ou realizam compras esporádicas.

Gráfico 26 - Forma de entrega de produtos ao cliente Agrobio



Fonte: Dados primários

Questão 22: Com relação à maneira de produzir na propriedade

Dos respondentes, 90% utilizam diferentes práticas de produção além dos métodos aconselhados pela rede e 10% produzem utilizando somente métodos aconselhados pela rede.

A agricultura orgânica como conhecimento formal é recente, o agricultor tem muito a fazer, experimentar e descobrir. O produtor aponta o período de plantio (diferentes entre regiões em virtude do clima), a influência da lua e experimentos em estufas nos quais são empregados e testados defensivos naturais, como práticas desenvolvidas por ele. Ressalta o entrevistado a importância do acompanhamento técnico desses experimentos a fim de encontrar respostas para problemas recorrentes. Isso colabora com os dados obtidos nesta questão.

Questão 23: Compartilhamento com membros da rede de boas práticas de produção desenvolvidas pelo produtor

Na sua maioria (78%), os respondentes afirmaram compartilhar suas boas práticas de produção e 22% disseram que não compartilham.

O compartilhamento acontece nos encontros promovidos pelos GABs (reuniões e formações). No momento da coleta de dados estava sendo organizado pelo Agrobio um livreto a ser enviado aos produtores (via e-mail), com conhecimentos vindos das experiências dos produtores, mesmo que ainda não tenham comprovação científica.

Questão 24: Compartilhamento de equipamentos utilizados na produção com membros da rede

O compartilhamento dos equipamentos na produção é realizado por 41% dos produtores e 59% diz não compartilhar.

Uma das formas de compartilhamento consiste em produtores possuírem determinados equipamentos os quais são compartilhados entre si. Por exemplo, um agricultor tem uma plantadeira e outro tem um cultivador, os equipamentos são utilizados por ambos sem que esses necessitem pagar pela utilização. Em certos casos a mão de obra dos produtores também é compartilhada, isto é, os dois produtores trabalham com a plantadeira na propriedade de um pela manhã e à tarde ambos trabalham na propriedade do outro, por exemplo. Dessa forma, não é necessário o produtor possuir todos os equipamentos de que precisa. Esse compartilhamento é um acordo informal firmado entre produtores.

Outra forma de compartilhamento de equipamento é a utilização da Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole (CUMA) (cooperativa de utilização de equipamento agrícola). Consiste em uma sociedade cooperativa agrícola regida pelas disposições do Código Rural Francês, destinada a colocar à disposição de seus membros equipamentos agrícolas e funcionários. Deve possuir no mínimo quatro associados para se formar. As CUMAs têm favorecido o acesso a mecanização nas áreas de pequenas propriedades onde o custo de mecanização individual torna-se inacessível. São instrumentos comunitários, que muitas vezes pode desencadear dinâmicas de desenvolvimento territorial. Elas também permitem que agricultores utilizem equipamentos de alta performance cujo investimento não se justifica numa única propriedade. Nesse caso, o compartilhamento é formalizado e os custos são rateados entre os integrantes do grupo constituído.

Questão 25: Possui empregado? Caso positivo, qual a forma do contrato de trabalho?

Nos 37% dos respondentes que afirmaram possuir empregado, diferentes formas de contratação foram apontadas: contrato de trabalho

por tempo determinado com duração de alguns meses (somente um empregador ou compartilhado com um grupo de produtores); contrato de trabalho com duração indeterminada período integral ou parcial (somente um empregador ou compartilhado com um grupo de produtores); estagiários; e contrato de aprendizagem. Os contratos com período parcial são aqueles que a quantidade de horas semanais trabalhadas é inferior à jornada de 35 horas estabelecida por lei. Quando o empregador é um grupo de produtores, estes constituem uma entidade jurídica para efetivar a contratação.

O ideal, segundo o agricultor entrevistado, é que o grupo de produtores contratante desenvolva atividades diferentes, como cerealista, criador de animais e produtor de hortícolas. Dessa forma, é possível melhor dividir a mão de obra, pois tais atividades demandam trabalho em distintas épocas do ano. Por outro lado, se todos atuarem na mesma atividade a mão de obra será necessária para todos ao mesmo tempo.

Questão 26: Realização de algum tipo de controle de qualidade na produção. Caso positivo, qual?

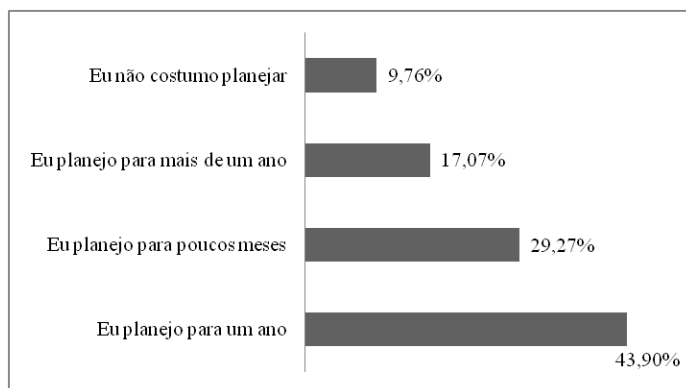
Dos respondentes, 32% indicaram não realizar controle de qualidade na sua produção e 68% afirmaram a realização de algum tipo de controle de qualidade. Os controles apontados foram: controle realizado por organismos de certificação da agricultura orgânica, controle de qualidade interno realizado pela cooperativa da qual o produtor participa, controle da qualidade do queijo realizado por laboratório, análise do vinho para produção de cognac, análise interna da qualidade do azeite de oliva, análise da qualidade para atender às exigências da *Appellation d'Origine Contrôlée* (denominação de origem controlada), controle realizado pelo Départementales des Services Vétérinaires órgão do governo responsável pela saúde e bem estar animal. A degustação do produto antes de colocá-lo a venda e a fidelidade dos clientes que compram por meio de cestas e diretamente na feira, também foram apontadas como formas de controle de qualidade.

Questão 27: Realização de planejamento (da produção, dos estoques, das vendas, financeiro...) para a propriedade

O planejamento faz parte das atividades dos produtores, tendo em vista que 90,24% realizam algum planejamento. O planejamento anual

(43,90%) e o de curto prazo (29,27%) são os mais praticados. O planejamento para mais de um ano é realizado por 17,07% dos respondentes (Gráfico 27).

Gráfico 27 - Horizonte de planejamento dos produtores Agrobio



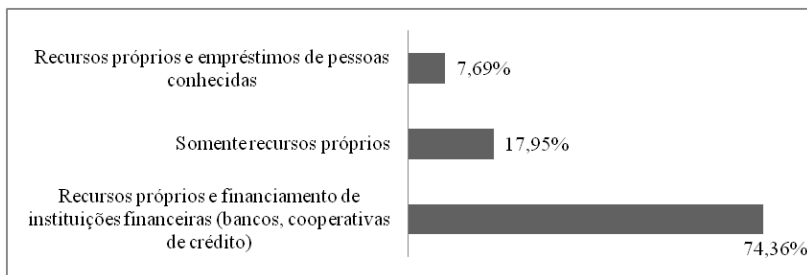
Fonte: Dados primários

O planejamento mais praticado é o anual. Para o agricultor entrevistado, o seu planejamento é feito levando em conta as quantidades anuais a serem produzidas, de modo a garantir a entrada de recursos financeiros para cobrir custos e despesas, bem como remunerar a atividade que exerce. Em janeiro o agricultor realiza o pedido de matéria-prima para o ano, sua plantação inicia em fevereiro. Nos primeiros anos é um processo que sofre muitos ajustes, mas com o andamento da atividade a experiência vai oferecendo subsídios para os próximos planejamentos. Em seguida uma planilha é elaborada com as culturas e as respectivas quantidades desejadas. Embora o pedido para fornecedores seja para o ano, o produtor comanda quanto deve ser entregue a cada quinze dias na propriedade, tendo por base o calendário de plantio por ele definido, isso para mudas. Já as sementes são enviadas por correio. Cabe ressaltar que o pedido pode ser alterado, caso o agricultor necessite. A opção por fazer o pedido anual foi justificada em função de janeiro ser o mês de menor atividade, sendo possível dedicar-se a planejar para que o ano transcorra bem.

Questão 28: Origem dos recursos financeiros utilizados na propriedade

Nessa questão a opção “recursos públicos concedidos pelo governo” foi considerada para todos, pois, conforme já mencionado neste estudo (item 5.4.13.9), os produtores recebem subsídios públicos anuais, por hectare, para desenvolver atividades referentes à produção orgânica. Em relação a outras fontes de recursos, as respostas obtidas, apresentadas no Gráfico 28, demonstram que os financiamentos provenientes de instituições financeiras privadas são importantes fontes de recursos para os produtores (74,35%).

Gráfico 28 - Origem dos recursos financeiros utilizados na propriedade Agrobio



Fonte: Dados primários

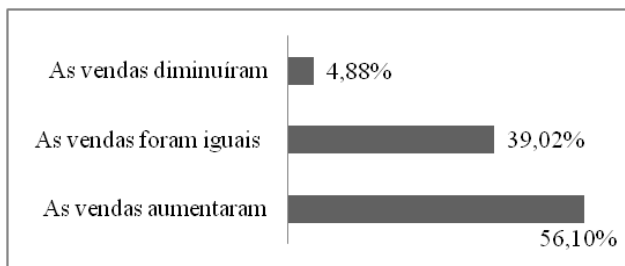
Outra ajuda vinda das fontes públicas está relacionada à aquisição de novos materiais e equipamentos para produção. Para acessar esses recursos é necessário submeter ao governo da região um projeto informando o que será feito, quais materiais a serem adquiridos e os respectivos custos. Nesse caso, 25% do valor orçado no projeto é subsidiado pelo governo, isso para a produção orgânica, para a produção convencional o percentual é de 20%.

Os recursos públicos destinados à agricultura são provenientes de diferentes fontes, União Europeia, governo nacional, regional e departamental. O Agrobio se mantém informado sobre essas possibilidades e transmite as informações aos produtores, é uma espécie de serviço de orientação. De outro lado, produtores procuram os GABs para saber como podem acessar recursos públicos. Não é papel do Agrobio solicitar, às instituições públicas, recursos para produtores.

Questão 29: Evolução das vendas no último ano (2013 em relação a 2012)

Para 56,10% as vendas aumentaram. Outra parcela (39,02%) apontou que as vendas se mantiveram no mesmo patamar. Cabe destacar que certos produtores não desejam aumentar suas vendas, por motivo de limitação de mão de obra ou de espaço para produzir. Uma pequena parcela 4,88% registrou a diminuição das vendas (Gráfico 29).

Gráfico 29 - Evolução das vendas Agrobio



Fonte: Dados primários

Dos respondentes que aumentaram suas vendas, 70% indicaram os respectivos percentuais de crescimento (Tabela 10). Observa-se que a maioria cresceu entre 3% e 16%, apesar dos percentuais variarem até 100%.

Tabela 10 - Crescimento das vendas 2013 em relação a 2012 Agrobio

Quantidade de respondentes	% crescimento
2	3%
3	5%
1	8%
2	10%
4	15%
1	16%
1	20%
1	25%
1	30%

Quantidade de respondentes	% crescimento
1	100%

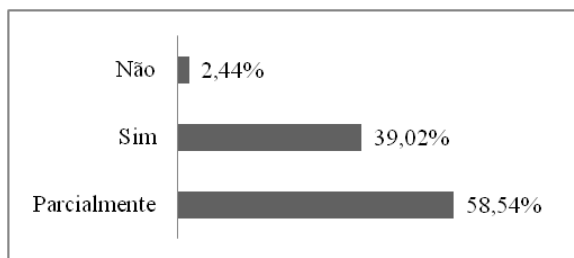
Fonte: Dados primários

Questão 30: Ações da coordenação da rede estão de acordo com o que o produtor pensa? O que poderia ser diferente nessas ações?

Dos respondentes, 39,02% concordam plenamente com as ações da coordenação da rede e 2,44% não concordam. A maioria concorda parcialmente (58,54%). Embora não estejam plenamente de acordo com as ações, alguns não sabem exatamente o que poderia ser melhorado (Gráfico 30). Ademais, outros apontam algumas sugestões resumidas a seguir:

- Mais acompanhamento técnico para os produtores. A técnica da rotação de culturas poderia ser mais trabalhada, além de consultorias para compras de materiais e vendas conjuntas. A rotação de cultura, segundo a Embrapa (2015), é uma técnica que utiliza o mesmo espaço físico para cultivar espécies diferentes de plantas em período de tempo alternado, observado um período mínimo sem o cultivo desta espécie na mesma área. Na agricultura orgânica os processos biológicos substituem os insumos tecnológicos. Por exemplo, as práticas monoculturais (plantio de uma única espécie) apoiadas no uso intensivo de fertilizantes sintéticos e de agrotóxicos da agricultura convencional são substituídas na agricultura orgânica pela rotação de culturas.
- Ampliar acompanhamento técnico, com presença no campo, aos produtores, oferecendo conselhos de ordem técnica no campo da agronomia, de estratégias de desenvolvimento da propriedade e da orientação comercial.
- Aumentar a quantidade e a amplitude de ações voltadas para o compartilhamento entre consumidores e produtores (organizando a oferta e a demanda), coordenar a produção (troca entre produtores proporcionando a complementaridade).

Gráfico 30 - Concordância das ações realizadas pela coordenação da rede Agrobio



Fonte: Dados primários

É possível verificar que em geral o produtor está satisfeito em alguma medida com as ações da coordenação da rede, contudo, o aspecto que apresenta maior insatisfação é o acompanhamento técnico direcionado ao produtor no campo.

De acordo com os funcionários responsáveis pelas cadeias produtivas no Agrobio, o acompanhamento é feito para um grupo de agricultores e não individualmente, cabendo ao agricultor participar de um grupo para obter tal acompanhamento. Outra forma de assistência técnica oferecida pelo Agrobio é por meio dos cursos de formação direcionados aos produtores. As sugestões apresentadas demonstram as necessidades do produtor em resolver problemas dentro de sua propriedade, propondo maior proximidade do acompanhamento técnico com o produtor.

A partir da análise dos questionários observa-se, em linhas gerais, que a maioria dos agricultores do Agrobio: é homem com idade entre 38 e 55 anos; tem formação entre ensino médio e graduação de dois anos; realizou curso de qualificação na área; suas propriedades são até 20 hectares; trabalha sozinho ou com um trabalhador da família para desenvolver as atividades produtivas; processa produtos na propriedade; participa de encontros entre produtores; participa da execução de ações da rede; não participa das decisões relativas às atividades da rede; toma decisão sozinho; leva em conta a demanda do cliente e a concorrência para produzir; comercializa sua produção via venda na propriedade, feiras e venda a pequenas lojas locais; desenvolve inovação de produtos e processos; faz compras individualmente; faz entrega dos produtos com veículo próprio; utiliza métodos de produção além dos aconselhados

pela rede; compartilha boas práticas de produção; realiza controle de qualidade na produção; realiza planejamento para até um ano; utiliza recursos financeiros próprios e de instituições financeiras, recebe retribuição do governo por serviços ambientais prestados; apresentou aumento nas vendas; e concorda parcialmente com as ações da coordenação da rede.

5.5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS COLETADOS DE PRODUTORES DA ECOVIDA NLC E AGROBIO

Tendo como base os dados oriundos dos questionários, foi possível estabelecer comparações entre as redes Ecovida NLC e Agrobio. O Quadro 30 apresenta análise comparativa das referidas redes, a qual demonstra as respostas predominantemente obtidas.

Observa-se que diversos elementos são comuns (Quadro 30 marcação de cinza claro), tais como: sexo e idade do respondente, tamanho da propriedade, participação de eventos promovidos pela rede, participação na execução de ações da rede, logística de aquisição, logística de distribuição, métodos de produção, compartilhamento de práticas de produção, controle de qualidade.

Com relação a pontos parcialmente semelhantes (Quadro 30 fundo branco), nota-se que os produtores possuem formação na área de atuação, porém os cursos realizados pelos produtores da Ecovida NLC são de curta duração enquanto que os produtores do Agrobio fazem cursos de nível técnico e superior. A utilização de mão de obra familiar no Agrobio é menor. Muitos produtores trabalham sozinhos. Na escolha do que produzir, ambos consideram a demanda do cliente, mas o Agrobio leva em conta também a concorrência. A venda na propriedade e nas feiras são as formas predominantes de comercialização nas duas redes, contudo a venda para instituições públicas é uma das principais formas utilizadas pela Ecovida NLC, por outro lado, o que se destaca no Agrobio é a venda em pequenas lojas locais. O horizonte de tempo de planejamento na Ecovida é de alguns meses até um ano, já no Agrobio o planejamento anual é mais utilizado. No Agrobio os recursos financeiros são próprios e tomados de instituições financeiras Além disso, o produtor conta com o pagamento por área plantada concedido pelo governo, diferentemente da Ecovida em que a maioria dos recursos são próprios e não há recebimento de recursos do governo pelos serviços ambientais prestados. O crescimento das vendas foi apontado pelo

Agrobio, na Ecovida NLC tanto o crescimento quanto a estabilidade foram apontados.

Os pontos de diferença entre as duas redes (Quadro 30 marcação de cinza escuro) aparecem quando se trata da formação escolar. O participante do Agrobio tem formação mais elevada. No que se refere ao processamento de alimentos na propriedade, este é mais praticado pelo Agrobio do que pela Ecovida NLC. Os produtores da Ecovida NLC sentem-se participantes das decisões da rede, o que, em geral, não acontece com os participantes do Agrobio. Na tomada de decisão na propriedade, a coordenação da Ecovida NLC muitas vezes é solicitada a participar, enquanto que no Agrobio predomina a tomada de decisão isolada. O Agrobio desenvolve inovação de produtos e processos, atividade pouco praticada na Ecovida NLC. Os produtores Ecovida NLC concordam plenamente com as ações da coordenação da rede, no Agrobio concordam parcialmente.

Quadro 30 – Análise comparativa entre Ecovida NLC e Agrobio

Elemento identificado	Ecovida NLC	Agrobio
Sexo e idade do respondente	Masculino com idade entre 38 e 55 anos	Masculino com idade entre 38 e 55 anos
Tamanho da propriedade	Propriedades de até 20 hectares	Propriedades de até 20 hectares
Participação de eventos promovidos pela rede	Participa de encontros entre produtores	Participa de encontros entre produtores
Participação na execução de ações da rede	Participa da execução de ações da rede	Participa da execução de ações da rede
Logística de aquisição	Faz compras individualmente	Faz compras individualmente
Logística de distribuição	Faz entrega dos produtos com veículo próprio	Faz entrega dos produtos com veículo próprio
Métodos de produção	Utiliza diferentes métodos além dos aconselhados pela rede	Utiliza diferentes métodos além dos aconselhados pela rede
Compartilhamento de práticas de produção	Compartilha boas práticas de produção	Compartilha boas práticas de produção
Controle de qualidade	Realiza controle de qualidade na produção	Realiza controle de qualidade na produção
Formação na área de	Curso de qualificação	Curso de qualificação

Elemento identificado	Ecovida NLC	Agrobio
atuação	de curta duração	de longa duração
Quantidade de trabalhadores familiares	Dois trabalhadores da família	Trabalha sozinho ou com um trabalhador da família
Estratégia de utilização dos meios	Leva em conta a demanda do cliente para produzir	Leva em conta a demanda do cliente e a concorrência para produzir
Formas de comercialização	Venda na propriedade, feiras e a instituições públicas	Venda na propriedade, feiras e a pequenas lojas locais
Planejamento	Realiza planejamento para até um ano	Realiza planejamento anual
Fonte de recursos	Recursos financeiros próprios	Incentivos financeiros públicos, recursos próprios e de instituições financeiras
Crescimento	Apresentou aumento ou estabilidade nas vendas	Apresentou aumento nas vendas
Formação escolar	Formação entre ensino fundamental e médio	Formação entre ensino médio e graduação de dois anos
Processamento de produtos na propriedade	Não processa produtos	Processa produtos
Participação nas decisões da rede	Participa das decisões relativas às atividades da rede	Não participa das decisões relativas às atividades da rede
Tomada de decisão na propriedade	Toma decisão sozinho e utiliza a coordenação da rede para dar suporte a sua tomada de decisão	Toma decisão sozinho
Inovação	Não desenvolve inovação de produtos e processos	Desenvolve inovação de produtos e processos
Ações da coordenação da rede	Concorda plenamente com as ações da coordenação da rede	Concorda parcialmente com as ações da coordenação da rede

Fonte: Elaborado pela autoria

Ao acompanhar reuniões das redes e as trocas de e-mails entre integrantes das redes, conversar com produtores e entrevistá-los, foi

possível constatar que em ambas as redes os produtores possuem características semelhantes, tais como: têm ciência de seu papel na sociedade e na rede, são proativos, participam efetivamente da rede, contribuem com sugestões, são colaborativos, compartilham experiências e desejam aprender. O ponto divergente entre as redes pesquisadas está na estrutura externa que a circunda e consiste no histórico da falta de investimento do poder público no pequeno produtor rural, bem como a infraestrutura precária proporcionada por instituições públicas no âmbito do transporte e da educação.

No capítulo a seguir será apresentado o esquema teórico-conceitual para redes horizontais de pequenas empresas no contexto de agricultura orgânica.

6 PROPOSIÇÃO DO ESQUEMA TEÓRICO-CONCEITUAL

Este capítulo visa propor um esquema teórico-conceitual (Figura 51) a partir dos instrumentos para a gestão e das estratégias organizacionais identificadas ao longo deste trabalho.

A ideia do esquema teórico-conceitual surgiu com as oportunidades de pesquisa identificadas, nas quais lacunas foram observadas no que diz respeito à gestão e à governança de redes de cooperação de pequenas empresas.

O esquema teórico-conceitual para a gestão de redes horizontais de pequenas empresas no contexto da agricultura orgânica tem como ponto de partida os 33 artigos que compuseram os dados teóricos e os dois estudos de casos realizados na Ecovida NLC e no Agrobio. A análise dos dados foi balizada nos instrumentos para a gestão propostos por Balestrin e Verschoore (2008) e nas estratégias organizacionais com base nos estudos de Porter (1990), Porter (1991), Aacker (2001), Casarotto Filho e Pires, (2001) e Casarotto Filho (2010).

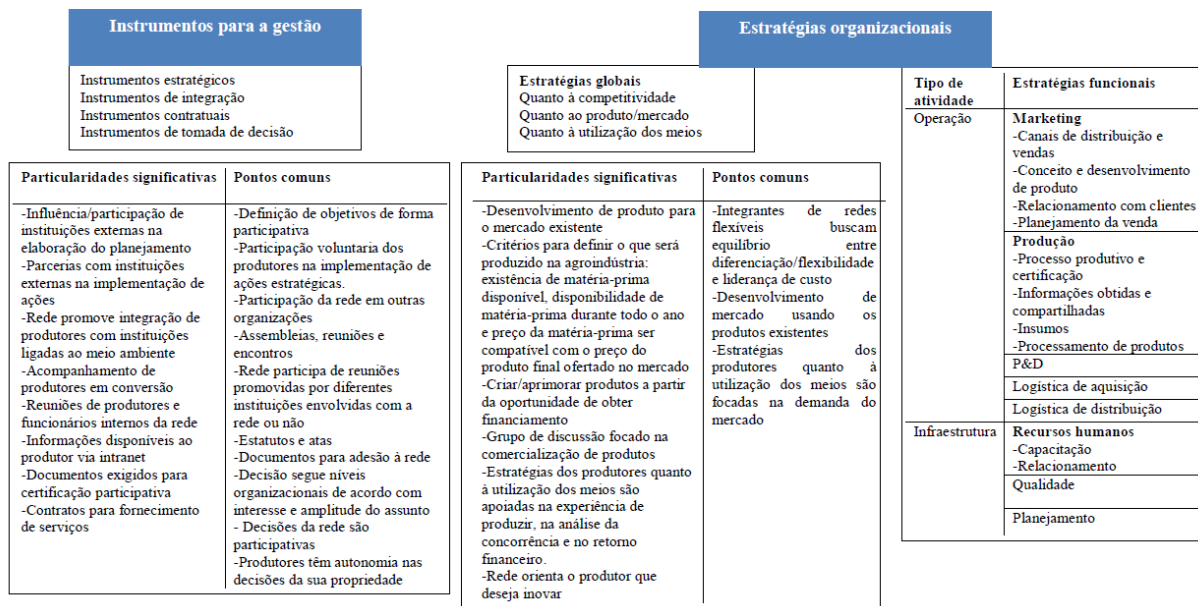
Este esquema teórico-conceitual é endereçado ao sistema de governança e gestão de redes (ROTH et al., 2012) de pequenas empresas no contexto da agricultura orgânica, de modo a fornecer ferramentas para desenvolver redes existentes, bem como proporcionar informações com o intuito de auxiliar na criação de novas redes.

Para usar este esquema teórico-conceitual, a gestão da rede deve avaliar os instrumentos para a gestão e as estratégias propostas com o intuito de selecionar quais desses elementos podem ser utilizados pela rede.

Para detalhamento do esquema teórico-conceitual, segue até a seção 6.8 a síntese dos instrumentos para a gestão e das estratégias organizacionais integrantes do referido esquema teórico-conceitual.

Figura 51 – Esquema teórico-conceitual para redes horizontais de pequenas empresas no contexto da agricultura orgânica

Esquema teórico-conceitual para redes horizontais de pequenas empresas no contexto da agricultura orgânica



Fonte: Elaborado pela autora

6.1 SÍNTESE DOS INSTRUMENTOS PARA A GESTÃO DA ECOVIDA NLC

O Quadro 31 sintetiza os instrumentos para a gestão da Ecovida NLC, conforme análise realizada nas seções 5.2.1 a 5.2.4 e 5.2.8.

Quadro 31 - Instrumentos para a gestão de redes de cooperação identificados na Ecovida NLC

Instrumentos gestão redes cooperação	Ações realizadas
Instrumentos estratégicos	<ul style="list-style-type: none">-Objetivos definidos de forma participativa-Objetivos gerais são temas a serem trabalhados pela rede-Núcleos têm autonomia de eleger quais temas são prioritários e traçar ações-Reuniões são espaços de definição, discussão e compartilhamento dos objetivos-Criação de grupo de trabalho para necessidades específicas-Sistema participativo faz com que produtores engajem-se nas ações da rede
Instrumentos de integração	<ul style="list-style-type: none">-Reuniões de grupo – com todos os integrantes do grupo-Reuniões de núcleo e de núcleos – com coordenações-Encontros de núcleo - com todos os atores inclusive convidados externos-Encontros de toda a rede - com todos os atores inclusive convidados externos-Assembleia geral-Participação da rede em reuniões/eventos promovidos por diferentes atores-Atuação de ONG na manutenção e gestão da rede-Participação efetiva dos produtores nos encontros entre produtores nas reuniões de grupo-Participação efetiva dos representantes de grupos nas reuniões do núcleo-Participação efetiva dos coordenadores de núcleos nas reuniões de núcleo
Instrumentos contratuais	<ul style="list-style-type: none">-Documento de adesão à rede-Documentos exigidos no processo de certificação participativa

Instrumentos gestão redes cooperação	Ações realizadas
	<ul style="list-style-type: none"> -Estatuto -Regimento interno -Manual de procedimentos -Normas técnicas -Atas de reunião de grupo e de núcleo
Instrumentos de tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> -Necessidades da rede influenciam decisões de instituições ligadas a ela -Gestão participativa – decisões tomadas em grupo -Questões operacionais - decisões são tomadas em reuniões dos grupos e do núcleo -Questões gerais - decisões tomadas em reuniões de todos os núcleos, de núcleos por estado, encontros ampliados e assembleia geral -Decisão segue níveis organizacionais de acordo com interesse e amplitude do assunto: grupos → núcleo → rede (conjunto de núcleos) -Participação de instituições de apoio nas decisões dos grupos -Produtores são autônomos nas decisões da sua propriedade -Produtores procuram a coordenação do grupo/núcleo para tomar decisões -Participação dos produtores representando seu grupo ou o núcleo em decisões da rede e em instituições parceiras

Fonte: Elaborado pela autora

6.2 SÍNTESE DOS INSTRUMENTOS PARA A GESTÃO DO AGROBIO

Tendo como base os resultados dos instrumentos para a gestão do Agrobio, devidamente apresentados nas seções 5.4.1 a 5.4.4 e 5.4.14, o Quadro 32 oferece a síntese de tais instrumentos.

Quadro 32 - Instrumentos para a gestão de redes de cooperação identificados no Agrobio

Instrumentos gestão redes cooperação	Ações realizadas
Instrumentos estratégicos	-Objetivos de pesquisa definidos com a participação dos produtores

Instrumentos gestão redes cooperação	Ações realizadas
	<ul style="list-style-type: none"> -Contrato/planejamento realizado em conjunto com a Câmara da Agricultura -Definição estratégica do Agrobio é pautada no Plano de Desenvolvimento da Agricultura Orgânica do governo federal -Plano de ação do GAB realizado de acordo com objetivos alinhados a partir do plano estratégico do Agrobio -Participação em uma rede de associações a qual possibilita cooperar em ações relativas à preservação da água, conversão, experimentos, formação, eventos científicos, atendimento às necessidades de produtores e agroindústrias -Consulta à associação voltada para a agroindústria quando o assunto está ligado à transformação -Conselho de administração do Agrobio elabora plano estratégico para dez anos -Gestão do Agrobio elabora e implementa plano operacional anual -Acompanhamento de produtores em processo de conversão por meio de grupos de produtores -Objetivos anuais traçados a partir da necessidade dos atores da cadeia produtiva, do mercado e das políticas públicas, -Estabelecimento de ações e como essas serão implementadas são definidos pelos produtores -Equipes de implementação estratégica contam com funcionários, demais atores do Agrobio, bem como parceiros -Implementação de ações estratégicas pelos produtores acontece de forma voluntária e não rotineira -Os GABs são as instâncias mais próximas do produtor, por isso cabe a eles realizar atividades diretamente com os produtores
Instrumentos de integração	<ul style="list-style-type: none"> -Assembleias dos GABs e GRABs -Reuniões dos conselhos de administração do Agrobio e dos GABs com a participação de funcionários -Reuniões internas de gestão dos GABs e dos GRABs -Reuniões entre atores institucionais -Encontros promovidos pela rede entre instituições ligadas ao meio ambiente de forma geral ou especializada e produtores atuantes em determinada área de preservação -Reuniões do comitê de animação dos GABs, funcionários dos GABs com produtores -Participação de atores institucionais em eventos promovidos pelo Agrobio

Instrumentos gestão redes cooperação	Ações realizadas
	<ul style="list-style-type: none"> -Participação de atores em assembleias do Agrobio mesmo sem direito a voto -Reuniões de funcionários responsáveis pelas diferentes cadeias produtivas com grupos de produtores -Participação do Agrobio em outras organizações, e, por consequência, no conselho de administração desses atores -Produtores da rede presentes em outras organizações -Formações direcionadas aos produtores -Acompanhamento dos produtores em conversão -Informações disponíveis aos produtores via intranet disponibilizadas pela FNAB
Instrumentos contratuais	<ul style="list-style-type: none"> -Contrato constitucional -Estatuto interno para cada GAB -Acordos/contratos firmados com atores prestadores de serviço -Contrato entre consumidor e produtor para fornecimento de produtos pré-contratado -Termo de adesão do Agrobio nas organizações das quais faz parte -Contrato firmado entre Agrobio e administração pública da região -Carta de adesão do produtor ao Polo Conversão Bio -Adesão de grupos de produtores ao Polo Conversão Bio -Boletim de adesão do produtor ao GAB -Atas das assembleias e reuniões são instrumentos utilizados para formalizar decisões
Instrumentos de tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> -Conselho de administração do Agrobio tem o maior poder decisório -Comitê de animação dos GABs tem poder decisório -Assembleias deliberativas do Agrobio e dos GABs têm poder decisório -Decisão segue níveis organizacionais de acordo com o interesse e amplitude do assunto: GAB → Agrobio → FNAB -Atores são consultados quando envolve questões específicas -Produtores elegem representantes do GAB (comitê de animação) e têm direito a voto nas assembleias -Produtores são autônomos nas decisões da sua propriedade

Fonte: Elaborado pela autora

6.3 SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS GLOBAIS DA ANÁLISE TEÓRICA

As estratégias globais apresentadas na seção 4.2.3 são elementos para a composição do esquema teórico-conceitual (Quadros 33, 34 e 35)

Quadro 33 - Estratégias globais quanto à competitividade dados teóricos

Estratégias quanto à competitividade
- Equilíbrio entre diferenciação/flexibilidade e liderança de custo, o produtor participando de redes de empresas flexíveis
-Liderança de custo, o produtor participando de redes de empresas <i>top-down</i>

Fonte: Elaborado pela autora a partir da análise dos artigos selecionados

Quadro 34 - Estratégias globais quanto ao produto/mercado dados teóricos

Estratégias quanto ao produto/mercado				
Crescimento em produtos - produtos e mercados existentes	Desenvolvimento de produto para o mercado existente	Desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes	Diversificação o envolvendo novos produtos e novos mercados	Integração vertical
Desenvolvimento da agricultura orgânica empresarial - aumento da escala de produção	Introdução de novas culturas com alto valor no mercado	Criação de uma rede de abastecimento do varejo (supermercados localizados em cidades grandes). Venda direta a restaurantes, hospitais, escolas e particulares	Agroturismo, introdução de novas culturas de alto valor, aquisição de terras, exportação	Criação de empresas para organizar a produção e gerenciar a distribuição aos supermercados.

Estratégias quanto ao produto/mercado				
Crescimento em produtos - produtos e mercados existentes	Desenvolvimento de produto para o mercado existente	Desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes	Diversificação envolvendo novos produtos e novos mercados	Integração vertical
				Produzir parte dos insumos
Aumento da quantidade de produtos existentes para distribuição local	Desenvolvimento de novos produtos para distribuição local	Exportação de produtos por meio da Alternative Trade Organization	Entrada no mercado de grandes centros urbanos para comercializar via esquema de cesta	Produção da azeitona e do azeite
Inclusão de produtores médios para aumento da escala de produção, tendo em vista o mercado local	Utiliza a certificação participativa para desenvolvimento de novos produtos para o mercado existente	Exportação de vegetais	"Adote uma ovelha", agroturismo (hospedagem, restaurante, atividades educacionais), produtos confeccionados a partir da lã de ovelha	Comercialização e distribuição de produtos. Criação de unidade privada para recolher matéria-prima dos fornecedores próximos

Estratégias quanto ao produto/mercado				
Crescimento em produtos - produtos e mercados existentes	Desenvolvimento de produto para o mercado existente	Desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes	Diversificação o envolvendo novos produtos e novos mercados	Integração vertical
	Produtores convencionais desenvolvem produto orgânico para o mercado local	"Adote uma ovelha"	Diversificação de operações, mudando para culturas de alto valor que são diretamente vendidas aos consumidores, bem como para atacadistas, corretoras e varejo	
	Vender localmente. Manter ou desenvolver variedades que estão desaparecendo. Diferenciação dos produtos convencionais.	Diversificação dos canais de comercialização utilizados no âmbito local, regional e nacional	A fim de valorizar determinado alimento e incluí-lo na dieta dos consumidores, a rede abriu um restaurante que serve pratos a base do referido produto	
		Desconcentração de clientes: ter diversos clientes pequenos, de modo que se houver algum problema com alguns desses clientes o impacto no	Mudança da produção de algodão-não orgânico (Bt) para orgânico. Início da	

Estratégias quanto ao produto/mercado				
Crescimento em produtos - produtos e mercados existentes	Desenvolvimento de produto para o mercado existente	Desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes	Diversificação envolvendo novos produtos e novos mercados	Integração vertical
		negócio é menos significativo	produção de algodão por alguns membros da rede. Por meio do comércio justo a rede alcançou outros mercados	
		Desenvolvimento de relacionamento (fidelização) com os consumidores a partir da venda direta no mercado local	A rede proporcionou uma gama de novas oportunidades para os agricultores participantes. Os canais de comercialização (circuitos locais), a proteção da marca, o envolvimento em novas redes, e o aumento do fluxo de clientes, ofereceram um potencial considerável para consolidar a	

Estratégias quanto ao produto/mercado				
Crescimento em produtos - produtos e mercados existentes	Desenvolvimento de produto para o mercado existente	Desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes	Diversificação o envolvendo novos produtos e novos mercados	Integração vertical
			rede, gerar mais renda e ampliar a produção agrícola	
		Programas de bolsa alimentação do governo federal - Programa de Aquisição de Alimentos (PAA)		
		Venda direta a grupos de consumidores organizados de forma autônoma ou que funcionam em regime de autogestão		
		Exportação, pouca ênfase e relacionamento com o mercado local		
		Ligações com mercados urbanos distantes são importantes para sustentar os pequenos produtores em regiões rurais. Consumidores rurais não estão dispostos a pagar a mais pelo produto orgânico		

Estratégias quanto ao produto/mercado				
Crescimento em produtos - produtos e mercados existentes	Desenvolvimento de produto para o mercado existente	Desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes	Diversificação o envolvendo novos produtos e novos mercados	Integração vertical
		Venda no atacado para ampliar e diversificar o mercado. As vendas no varejo foram limitantes em termos de volume, previsibilidade e rentabilidade, e os membros fundadores da cooperativa sentiram que, agindo cooperativamente podem capitalizar eficiências de escala através de recursos compartilhados		
		Mercados em que produtos orgânicos certificados por participação são vendidos não são apenas local (onde o controle social pode ser facilmente implementado), mas também em nível estadual ou interestadual. A contribuição mais importante para o alargamento das áreas de mercado é dada pelas feiras onde os produtos com o selo da Rede		

Estratégias quanto ao produto/mercado				
Crescimento em produtos - produtos e mercados existentes	Desenvolvimento de produto para o mercado existente	Desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes	Diversificação o envolvendo novos produtos e novos mercados	Integração vertical
		Ecovida provenientes de diferentes municípios ou mesmo estados, são vendidos. A reputação da rede alimenta a confiança dos consumidores sobre os produtos vendidos fora das fronteiras locais		

Fonte: Elaborado pela autora a partir da análise dos artigos selecionados

Quadro 35 - Síntese estratégias globais quanto à utilização dos meios dados teóricos

Estratégias quanto à utilização dos meios
-Diminuição de insumos para produção de cereais (desinvestimento) com intenção de investir no cultivo de produtos com alto valor agregado (investimento) - alho, vinhas, nozes, hortícolas para exportação, plantas aromáticas e medicinais - além da fabricação de vinho

Fonte: Elaborado pela autora a partir da análise dos artigos selecionados

6.4 SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS GLOBAIS DA ECOVIDA NLC

A síntese das estratégias globais da Ecovida NLC (Quadros 36, 37 e 38) foi realizada a partir dos dados apresentados nas seções 5.2.6 e 5.2.8.

Quadro 36 - Estratégias globais quanto à competitividade da Ecovida NLC

Estratégias quanto à competitividade
- Equilíbrio entre diferenciação/flexibilidade e liderança de custo, o produtor participando de redes de empresas flexíveis

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 37 - Síntese estratégias globais quanto ao produto/mercado Ecovida NLC

Estratégia utilizada	Tipo de estratégias quanto ao produto/mercado				
	Crescimento em produtos - produtos e mercados existentes	Desenvolvimento de produto para o mercado existente	Desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes	Diversificação envolvendo novos produtos e novos mercados	Integração vertical
Criação linha de produto para crianças				X	
Aumento da quantidade e da variedade produzida para atender o mercado local	X	X			
Pesquisa levantamento de pontos de venda			X		
Desenvolvimento de novos canais de comercialização			X		
Circuito Sul de Circulação de Alimentos da Rede			X		

Estratégia utilizada	Tipo de estratégias quanto ao produto/mercado				
	Crescimento em produtos - produtos e mercados existentes	Desenvolvimento de produto para o mercado existente	Desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes	Diversificação envolvendo novos produtos e novos mercados	Integração vertical
Ecovida					
Apoio de instituições parceiras na promoção e comercialização, ampliação de canais de distribuição e desenvolvimento do produto	X	X	X		

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 38 - Síntese estratégias globais quanto à utilização dos meios Ecovida NLC

Estratégias quanto à utilização dos meios
<ul style="list-style-type: none"> -Considera retorno financeiro do produto, disponibilidade de matéria-prima, necessidades do mercado e a intuição/conhecimento da proprietária -Incentivo de melhorias no produto e no processo produtivo de produtos já produzidos na região -Busca de informação com feirantes sobre demandas do mercado -Desenvolvimento de produtos a partir da demanda do mercado e dos produtores e da oportunidade de obter financiamento -Estudos direcionados a levantar o histórico de vendas para planejar a produção -Grupo de discussão focado na comercialização de produtos -Estratégias dos produtores são apoiadas majoritariamente na demanda do cliente -Estratégias dos produtores são apoiadas na experiência de produzir

Fonte: Elaborado pela autora

6.5 SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS GLOBAIS DO AGROBIO

A síntese das estratégias globais do Agrobio (Quadros 39, 40 e 41) foi realizada a partir dos dados apresentados nas seções 5.4.7 a 5.4.12 e 5.4.14.

Quadro 39 - Síntese estratégias globais quanto à competitividade Agrobio

Estratégias quanto à competitividade
- Equilíbrio entre diferenciação/flexibilidade e liderança de custo, o produtor participando de redes de empresas flexíveis
- Diferenciação, o produtor participando de redes de empresas <i>top-down</i>

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 40 - Síntese estratégias globais quanto ao produto/mercado Agrobio

Estratégia utilizada	Tipo de estratégias quanto ao produto/mercado				
	Crescimento em produtos - produtos e mercados existentes	Desenvolvimento de produto para o mercado existente	Desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes	Diversificação envolvendo o novos produtos e novos mercados	Integração vertical
Reforço de sinergias com parceiros	X				
Acompanhamento de processadores regionais para a transformação de produtos orgânicos		X	X		
Apoio a projetos visando reagrupar a oferta - alimentos orgânicos na restauração coletiva			X		
Gerência da coerência da cadeia produtiva e		X	X		

Estratégia utilizada	Tipo de estratégias quanto ao produto/mercado				
	Crescimento em produtos - produtos e mercados existentes	Desenvolvimento de produto para o mercado existente	Desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes	Diversificação envolvendo novos produtos e novos mercados	Integração vertical
promoção do interconhecimento dos atores					
Sensibilização/encorajamento dos produtores convencionais a se engajar na produção orgânica e acompanhar as conversões	X				
Apoio à conversão/instalação em agricultura orgânica		X			
Garantia do acompanhamento técnico e econômico dos produtores orgânicos e em conversão		X			
Apoio a projetos de comercialização, distribuição e transformação				X	X
Sensibilização dos consumidores		X	X		
Desenvolvimento de mercado voltado para a alimentação coletiva			X		

Estratégia utilizada	Tipo de estratégias quanto ao produto/mercado				
	Crescimento em produtos - produtos e mercados existentes	Desenvolvimento de produto para o mercado existente	Desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes	Diversificação envolvendo novos produtos e novos mercados	Integração vertical
Desenvolvimento da cadeia produtiva a fim de responder à demanda dos restaurantes escolares ou de empresas		X			
Eixos estratégicos da associação Impact	X	X	X		
Agroindústria busca ampliação das vendas para o mercado nacional e internacional			X		
Atividades de fomento à criação de animais orientadas por referências		X	X		
Conversão de grandes culturas	X				
Apoio à transformação do produto na propriedade					X

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 41 - Síntese estratégias globais quanto à utilização dos meios Agrobio

Estratégias quanto à utilização dos meios
<ul style="list-style-type: none"> -Pesquisa para verificar a viabilidade de cultivo em determinada região -No sistema de cesta, o produtor demanda ao consumidor quais novos produtos deseja, quais produtos devem ser mantidos ou não serem mais produzidos -Planejamento da produção por tipo de produto a fim de informar ao produtor as necessidades anuais de fornecimento para a restauração coletiva -Instituições de apoio técnico sugerem o desenvolvimento de novos produtos, bem como a diminuição da produção de certos produtos -Utilização de pesquisas voltadas à evolução da agricultura regional, trazendo informações sobre o mercado e realizando previsões para o período entre 5 e 10 anos seguintes -Agroindústria utiliza três critérios para definir essas estratégias: existência de matéria-prima disponível, disponibilidade de matéria-prima durante todo o ano e preço da matéria-prima ser compatível com o preço do produto final ofertado no mercado - Em grandes culturas a cooperativa identifica no mercado determinada cultura a ser produzida, a rede verifica a viabilidade de sua produção e informa se há riscos, isso possibilita planejar a quantidade de hectares destinados a essa cultura -O GAB observa o mercado, principalmente a agroindústria, informando aos produtores sobre a oportunidade de fornecimento de produtos -O GAB orienta o produtor que deseja inovar. Produtor identifica necessidade do mercado. GAB orienta na produção e no contato com processadores que possam se interessar pelo novo produto -Formações voltadas à comercialização, promovidas pelo Agrobio e seus parceiros, trabalham com estratégias quanto à utilização dos meios, pois é informado sobre as demandas do mercado -Polo de Conversão Bio orienta o produtor em processo de conversão a continuar produzindo a mesma variedade, até que o mesmo sinalize que deseja fazer alguma mudança - Estratégias de investimento, manutenção e desinvestimento são apoiadas majoritariamente na demanda do cliente e na análise da concorrência

Fonte: Elaborado pela autora

6.6 SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS DA ANÁLISE TEÓRICA

As estratégias funcionais apresentadas na seção 4.2.2 são elementos componentes do esquema teórico-conceitual. O Quadro 42 compreende tais estratégias.

Quadro 42 - Síntese estratégias funcionais dados teóricos

Marketing	Canais de distribuição e vendas
	<p>-Circuito de comercialização longo: comercialização via supermercados; atacadistas; corretores; lojas especializadas em orgânicos e/ou em produtos naturais; exportação via intermediário; exportação direta; exportação para venda no varejo especializado; exportação utilizando o comércio justo; contratos com processadores; a comercialização feita por uma fazenda que lidera a rede; fornecimento de matéria-prima para agroindústria</p> <p>-O circuito longo aumenta o volume de vendas e oferece viabilidade à agricultura orgânica em pequena escala, quando os produtores estão organizados em rede</p> <p>- Circuito de comercialização curto: comercialização direta a restaurantes, cafeterias, hospitais, escolas; feira local; lojas nas fazendas; comercialização coletiva no mercado local; esquema de cestas; mercado de pequenos produtores, cooperativa de alimentos; tele-entrega; comercialização via encomenda postal; stands na estrada; comércio eletrônico; catálogos; festivais; venda a outros agricultores; Programa de Aquisição de Alimentos-PAA (governo Brasil); restaurante próprio; fornecimento de matéria-prima para artesãos locais; compra coletiva pela internet; grupo de compras solidário; comércio justo; adoção de uma ovelha (via website) em troca de produtos alimentícios da fazenda</p> <p>-Diferentes canais de distribuição, utilizando ambas as cadeias de abastecimento, a fim de atingir mercados locais, regionais e internacionais</p> <p>-Diversificação deliberada de pontos de comercialização</p>
	Conceito e desenvolvimento de produto
	<p>-Usa rotulagem no produto (por exemplo, produto “local” ou “verde”)</p> <p>-Diversificação de produtos</p> <p>-Possui marca registrada e logotipo</p> <p>-Denominação de alta qualidade e lugar de origem (25 km)</p> <p>-Valorização da origem do alimento “produto local”, “agricultura familiar”</p> <p>-A garantia de produtos de alta qualidade, juntamente com a produção em pequena escala, a certificação orgânica e a comercialização em locais específicos, se traduziu em produtos de alto valor agregado para a área</p> <p>-A venda direta cria qualidades intangíveis e adiciona valor aos sistemas de alimentos locais</p> <p>-Projeto de agro-turismo composto por alojamento, restaurante e atividades educacionais</p>
	Relacionamento com clientes
	<p>-Visita guiada à fazenda (plantação, local de compostagem e galinheiro), explicando o sistema de produção e respondendo a perguntas, a visita é seguida por um churrasco</p> <p>-Desenvolver relacionamento (fidelizar) com os consumidores a partir da venda direta</p>

	<p>-Parceria produtor/varejista permite aos agricultores ter <i>feedback</i> instantâneo sobre a qualidade de seus produtos de modo a melhorar os padrões de qualidade específicos</p> <p>-Compartilhamento de informações com comerciantes</p>
	Planejamento da venda
	<p>-Lidar com estipulações de canais de comercialização, quanto à homogeneidade, regularidade e volume</p> <p>-Utilizar informações climáticas para o produtor planejar estratégias de comercialização</p>
P & D	- Desenvolvimento de sementes
	- Compras em conjunto de insumos
Logística	<p>- Criação de uma empresa para gerenciar a logística de distribuição</p> <p>- Entrega semanal em um local único</p> <p>- Circuito curto de comercialização diminui a distância no transporte de produtos</p>
	Processo produtivo e certificação
Produção	<p>-Certificação para produto local com base no conhecimento empírico do agricultor e de conhecimentos científicos. Os atores locais estão tentando reconstruir o conhecimento local através de redes de igual para igual, experiências compartilhadas, discussões e observação. O conhecimento científico pode ser um ponto de partida, mas ele precisa ser avaliado, adaptado e integrado, de acordo com as circunstâncias locais</p> <p>-Certificação participativa:</p> <p>a) Quando é negada a certificação, razões claras são descritas e o comitê oferece manter relacionamento com o produtor para e ajudá-lo a fazer a transição para a produção orgânica. Independentemente do resultado, os produtores dispõem de uma lista de recomendações para melhoria que não são necessariamente as condições para a certificação, mas são projetadas para melhorar as suas práticas de produção</p> <p>b) Capacitação para a certificação participativa por meio de laços efetivos com uma universidade; grupo que organiza o sistema de certificação é baseado fora da universidade. Uma pessoa da equipe organiza visitas a fazendas e reuniões, um veículo da universidade é utilizado para o transporte, e aproximadamente metade do grupo é formada por funcionários da universidade e alunos. Esse apoio oferecido é livre de custos para o produtor</p> <p>-Certificação por auditoria: essa estratégia é melhor aplicável a produtores com maiores recursos financeiros, no entanto é condição essencial para a exportação de produtos</p> <p>-Emprego de práticas agrícolas ambientalmente conscientes, como rotação de</p>

	<p>culturas e manutenção de faixas de proteção</p> <ul style="list-style-type: none"> -Compartilhamento de como produzir -Extensão participativa em parceria com universidades -Adaptação do método IDEA - Indicateurs de Durabilité des Exploitations Agricoles para criação de 41 indicadores de sustentabilidade <p>Cultivo misto: existem casos em que o agricultor passa por período de conversão em que parte de sua produção é temporariamente convencional e parte é orgânica; em outras situações, a opção é trabalhar o cultivo misto de modo a participar de ambos os mercados</p>
	<p>Informações obtidas e compartilhadas</p>
	<ul style="list-style-type: none"> -Compartilhamento de informações sobre a produção com gestores rurais e produtores orgânicos e convencionais -As informações climáticas podem promover ao agricultor se planejar no sentido de quando e como irrigar; construir infraestrutura; decidir o que e quando plantar e planejar a alimentação do gado
	<p>Insumos</p>
	<ul style="list-style-type: none"> -Uso de esterco como adubo -Banco próprio de sementes, diminuindo a dependência de insumos externos -Retorno financeiro obtido direcionado para adquirir insumos de uso compartilhado na rede, tais como encanamento, drenagem e aquisição de pulverizadores -Produção própria de insumos: adubação verde nas rotações, integração das coberturas vivas nos terrenos e uso de ervas daninhas como auxiliares de culturas
	<p>Processamento de produtos</p>
	<ul style="list-style-type: none"> -Trituração é feita imediatamente após a colheita em local/equipamento compartilhado -Lavagem do produto, embalagem, lidar com estipulações de canais de processamento quanto à rastreabilidade -Mistura técnicas locais e conhecimentos externos para atividades de processamento -Produção em diferentes propriedades e o processamento centralizado: é feita a rastreabilidade de produtos das fazendas até o local de compra do consumidor. Sistemas de etiquetas e de códigos de barras são utilizados em cada fase, e é mantido com os produtos que passam por diversas fases de processamento. A identidade e demais informações de cada fazenda é mantida nos rótulos -Entidade responsável por colocar os produtores de matérias-primas em contato próximo com os processadores de leite, frutas e cereais, criando tanto simbiose logística quanto financeira

Qualidade	-Adaptação do método IDEA - Indicateurs de Durabilité des Exploitations Agricoles para criação de 41 indicadores de sustentabilidade
Recursos Humanos	Capacitação
	<ul style="list-style-type: none"> -Formação para os agricultores sobre os produtos que irão comercializar -Agricultores indicam a realização de oficinas -Fontes de informações utilizadas por agricultores. Mais importantes: conferências, internet, jornais e revistas. Relevância intermediária: associações e cooperativas, consumidores e fornecedores, mercado agrícola, serviços de extensão agrícola. Pouco utilizada: consultoria e rádio -Abordagem de questões sócio-culturais (exploração sexual, trabalho infantil, violência contra a mulher) incluídas na formação dos agricultores -Tema certificação tem sido foco de várias reuniões nacionais da rede; realização de oficinas sobre certificação participativa; comitê de certificação formado por voluntários. O comitê de certificação organiza <i>workshops</i> de treinamento em uma base contínua, no entanto, é também reconhecido que a participação ativa durante as visitas é uma das formas mais eficazes para desenvolver habilidades de certificação. São realizadas oficinas educativas semanais com os consumidores no local de venda dos produtos da rede -Criação de uma Escola de Agricultura Familiar onde as aulas são ministradas por agrônomos e agricultores -Cursos via Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) -Parceiros externos de várias origens (consumidores, técnicos, ativistas, pesquisadores) - Ênfase na capacitação das mulheres para serem agricultoras bem sucedidas e as <i>stakeholders</i> na agricultura
	Relacionamento
	<ul style="list-style-type: none"> -Promoção de reuniões de grupo, palestras de especialistas convidados e visitas a fazendas, melhorando assim o conhecimento e relacionamento -Articular-se com outros atores, sejam eles produtores, consumidores ou processadores. A proximidade espacial e social apresentou forte conexão entre os atores -Uso do conhecimento coletivo para apoiar novos membros e outras pessoas envolvidas em negócios relacionados dentro da rede. A rede estudada possui características marcantes de seus pioneiros, dessa forma a estrutura utilizada não pode ser facilmente implantada em outra realidade. -A capacidade de resolução de problemas em redes pode ser reforçada com o surgimento do tipo empreendedor facilitador (indivíduo que inicia a formação da rede, agregando os produtores) e com a abertura da rede de ideias que se origina a partir do exterior, bem como dentro do meio de ação -Arrendamento de terras ao invés de contratar trabalhador temporário

	<ul style="list-style-type: none"> -Certificação participativa reforça a coesão social e a confiança mútua -Contratação de aprendizes -Pequenas propriedades utilizam mão de obra familiar e trabalhadores locais em tempo parcial
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> -Compartilhamento de informações com câmaras da agricultura a fim de obter subsídios para planejar -Uso de informação climática para mitigar o risco. Os agricultores aplicam o mesmo princípio de diversificação que caracteriza seu estilo de gestão agrícola, combinando o conhecimento em diferentes escalas temporais. Por exemplo, eles fazem planos em torno de uma previsão de 10 dias e, em seguida, ajustam suas atividades como previsões de curto prazo e dados em tempo real se tornam disponíveis - Abordagem de parceria para o futuro planejamento de produção permite ao produtor ter certeza de continuidade do fornecimento e qualidade para atender à demanda do cliente, sendo positivo tanto para os produtores quanto para o agente de comercialização -Análise de cenários
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> -Fonte de financiamento público -Financiamento via cooperativa de crédito -Financiamento com recursos internos -Fonte de financiamento mista (próprio e externo) -Gestão financeira executada por uma equipe executiva

Fonte: Elaborado pela autora a partir da análise dos artigos selecionados

6.7 SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS DA ECOVIDA NLC

Para a síntese das estratégias funcionais da Ecovida NLC foram considerados os dados das seções 5.2.7 e 5.2.8. Os Quadros 43 ao 51 resumizam tais estratégias.

Quadro 43 - Síntese estratégias funcionais de marketing Ecovida NLC

Marketing
Canais de distribuição e vendas
<ul style="list-style-type: none"> -Agroindústria faz venda direta e via representante comercial -A maioria dos produtos produzidos é comercializada via circuito curto -Formas de comercialização mais relevantes: na propriedade, em feiras e venda a instituições públicas
Conceito e desenvolvimento de produto

<ul style="list-style-type: none"> -Produto vendido pela agroindústria <i>in natura</i> -Composição de <i>mix</i> de produto variado -Linha para fornecimento institucional com embalagem retornável -Turismo rural -Profissionalismo para desenvolvimento e comercialização do produto -Selo de produto local -Preço de venda focado na prática do mercado
Relacionamento com clientes
<ul style="list-style-type: none"> -Participação em eventos voltados para grandes redes de distribuição -Distribuição de <i>folders</i> na participação de eventos -Promoção de degustação do produto em pequenos comércios -Parcerias para participar de eventos
Planejamento da venda
<ul style="list-style-type: none"> -Apoio de instituições parceiras a produtores para venda a instituições públicas -Instituições fiscalizam as compras de instituições de ensino públicas -Grupo de produtores voltado para a comercialização de produtos

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 44 - Síntese estratégias funcionais de P&D Ecovida NLC

P&D
<ul style="list-style-type: none"> -Projeto piloto rastreabilidade do produto -Desenvolvimento de novos produtos a partir de produtos existentes -Pesquisa realizada por empresa pública estadual -Fundação municipal focada na preservação de espécies nativas para mata ciliar e em trabalhos destinados à produção apícola e a piscicultura -Centros de pesquisa em orgânicos da Embrapa -ONG auxiliam no processo de transferência de tecnologia aos produtores -Produtores participam de pesquisas em parceria com pesquisadores -Pesquisa focada em pontos de venda para orgânicos -Produtores realizam inovação nos produtos e nas formas de produzir

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 45 - Síntese estratégias funcionais de logística de aquisição Ecovida NLC

Logística de aquisição
<ul style="list-style-type: none"> -Agroindústria: utilização de matéria-prima própria e compra de matéria-prima de fornecedores da região -Apoio de instituição parceira para busca de fornecedores

- Predomínio de compras individuais
- Compras conjuntas de alguns insumos por meio de iniciativas de grupos de produtores
- Utilização de sementes convencionais devido à falta de sementes orgânicas no mercado
- Incentivo à produção de sementes pelos agricultores
- Feira de sementes

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 46 - Síntese estratégias funcionais de logística de distribuição Ecovida NLC

Logística de distribuição
<ul style="list-style-type: none"> -Distribuição do produtor com veículo próprio até o representante comercial, este realiza a entrega no varejista -Distribuição do produtor com veículo próprio ou terceirizado até o local da partilha da compra coletiva -Consumidor retira o produto no local da partilha da compra coletiva -Distribuição do produtor com veículo próprio até o boxe da Ceasa -Distribuição dos produtos oriundos do boxe para feira via serviço de transporte terceirizado -Distribuição dos produtos oriundos do boxe para empresas compradoras via transporte terceirizado -Empresas compradoras de produtos do boxe retiram o produto no boxe -Veículo próprio do produtor é utilizado majoritariamente para entregas ao cliente

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 47 - Síntese estratégias funcionais de produção Ecovida NLC

Produção
Processo produtivo e certificação
<ul style="list-style-type: none"> -Rastreamento do produto -Foco na atividade produtiva agrícola com pouca variedade -Assistência técnica de extensão rural proveniente de instituições públicas e ONG a grupos de produtores -Sistema agroflorestal -Rotação de culturas -Caderno de campo -Certificação participativa -Cultivo misto é realizado somente durante o período de conversão

-Produtores possuem equipamentos próprios de uso individual -Equipamentos disponibilizados por prefeituras para uso coletivo -Produtores desenvolvem diferentes práticas de produção além das divulgadas pela rede
Informações obtidas e compartilhadas
-Compartilhamento de problemas via e-mail em busca de soluções -Compartilhamento de informações nos grupos de produtores e técnicos -Compartilhamento de informações entre grupos de produtores que formam os núcleos
Insumos
-Agroindústria processadora de frutas ligada à produção de matéria-prima
Processamento de produtos
-Orientação de produtores que desejam instalar uma agroindústria

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 48 - Síntese estratégias funcionais de recursos humanos Ecovida NLC

Recursos humanos
Capacitação
-Formação em custos de produção -Cursos voltados para a produção e administração rural -Realização de encontros entre instituições e produtores a fim de informá-los a cerca de questões fiscais e aposentadoria, entre outros assuntos -Fornecimento de ferramentas à administração pública pensar a educação no campo -Formação em gestão de negócios no contexto da produção orgânica -Capacitação da Comissão de Avaliação para realização de certificação -Sistema participativo da rede é um processo pedagógico
Relacionamento
-Contratação formal de funcionários por tempo indeterminado -Contração informal esporádica de mão de obra para trabalhar por hora -Troca de trabalho entre produtores -Vida associativa do produtor possibilita compartilhamento de informações -Certificação participativa considera as relações trabalhistas

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 49 - Síntese estratégias funcionais de qualidade Ecovida NLC

Qualidade
<ul style="list-style-type: none"> -Análise externa da qualidade: fiscalização estadual por meio de análise de amostras de produtos disponíveis no mercado, atuação do MAPA para averiguar denúncias de não conformidade, normas para a manipulação de alimentos na agroindústria, normas da produção orgânica -Análise interna da qualidade: vigilância da conformidade entre os produtores, vigilância da conformidade pelas instituições parceiras da rede, procedimento operacional padrão, boas práticas no manejo agrícola, controle interno para classificação de produtos, rastreabilidade, acompanhamento de nutricionista

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 50 - Síntese estratégias funcionais de planejamento Ecovida NLC

Planejamento
<ul style="list-style-type: none"> -Auxílio no planejamento do produtor a partir de suas necessidades -Sugestão de melhoria e incremento na produção por parte de instituições parceiras -Prospecção de produtores convencionais com potencial para conversão -Planejamento da produção para fornecimento a instituições públicas balizado pelas informações do ano anterior -Necessidades são levantadas para a construção de projetos submetidos a organismos que promovem seu financiamento -Lançamento de editais com oferta de financiamento propõem linhas de atuação, sobre as quais se elabora propostas -Fiscalização do cumprimento das exigências legais para o fornecimento de alimentação escolar -São objetivos do MAPA fiscalizar e fomentar a produção orgânica -Coordenação do núcleo planeja em conjunto com os grupos -Produtores planejam para alguns meses, para um ano e para mais de um ano -Caderno de campo -Tipo de cultivo influencia o horizonte de tempo do planejamento

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 51 - Síntese estratégias funcionais de gestão financeira Ecovida NLC

Gestão financeira

- Fontes de financiamento da rede: anuidade paga pelos aderentes da rede, patrocínio, contribuições de entidades associadas à rede, sendo financeiras, fornecimento de mão de obra, empréstimo de estrutura física, entre outras.
- Fontes de financiamento dos produtores: recursos próprios, financiamento via instituições financeiras, recursos públicos via Pronaf, financiamento via Desenvolvimento Regional Sustentável (Banco do Brasil) em parceria com o BNDES, financiamento via SC Rural – programa do Governo do Estado de Santa Catarina, Programa de Pagamento por Serviços Ambientais do Estado de Santa Catarina, programas de financiamento do Governo do Estado de Santa Catarina que são operacionalizados pela Epagri, como a aquisição de sementes de milho, calcário e kits forrageiras
- Fontes de financiamento demais atores: financiamento via entidade de cooperação internacional alemã Misereor, financiamento via Petrobras, financiamento via Fundo Brasileiro para a Biodiversidade
- Programa Nacional de Alimentação Escolar – 30% dos recursos devem ser destinados à aquisição de produtos oriundos da agricultura familiar
- Auxílio de instituições parceiras para elaborar projetos para obtenção de financiamento
- Utilização de *mark-up* pelo intermediário da venda ao consumidor
- É o produtor que estabelece o preço de venda, mesmo para venda a intermediários
- Caderno de campo auxilia no controle financeiro da propriedade
- Valor da contribuição anual dos aderentes é fixado em dois patamares, um para produtor e outro para agroindústria
- Distribuição da contribuição dos aderentes: 50% fica no núcleo e 50% é direcionado à certificadora Ecovida

Fonte: Elaborado pela autora

6.8 SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS DO AGROBIO

Para a síntese das estratégias funcionais do Agrobio (Quadros 52 ao 59) foram considerados os dados das seções 5.4.7 a 5.4.11, 5.4.13 e 5.4.14.

Quadro 52 - Síntese estratégias funcionais de marketing Agrobio

Marketing
Canais de distribuição e vendas
<ul style="list-style-type: none"> -Encontro entre produtores-transformadores e distribuidores “B to B” -Fomento ao contato dos atores da cadeia de suprimentos com com os compradores -Elaboração de uma tabela de preços regional para os produtores de hortícolas -Organização de jornadas da cadeia produtiva de horticulturas na programação

Marketing

do mês da conversão

- Reforço de parceria com as organizações profissionais convencionais para desenvolvimento da cadeia produtiva da carne bovina e ovina
- Oferta de alimentos de diferentes grupos a fim de atender a maior quantidade possível de itens utilizados na restauração coletiva por meio de parcerias com fornecedores de outras regiões
- Divulgação do sistema de cestas pela associação para obter novos aderentes: distribuição de *flyers* em locais públicos; apresentação da associação em uma feira promovida em um bairro; apresentação da associação em um bar solidário
- Comercialização para restauração coletiva via cooperativa especializada
- Venda para merenda escolar é a mais expressiva na restauração coletiva
- Preço praticado para venda na restauração coletiva é fixado pelo produtor. A cooperativa faz pesquisa a fim de verificar o preço praticado no mercado nacional, definindo alguns limites para que o produto seja vendável
- Diversificação dos canais de distribuição dos produtores que fornecem para a restauração coletiva
- Ações de parceiros voltadas para circuitos curtos de comercialização - lojas coletivas de produtores, venda direta na propriedade e turismo rural
- Portal logístico da ARIA possibilita à agroindústria vender pequenas quantidades de seu produto para diferentes clientes
- ARIA participa de diversos salões nacionais e internacionais da restauração e da hotelaria
- Material para divulgação de bebidas apresenta receitas de coquetéis e de pratos docês e salgados, indicando o acompanhamento e utilização das bebidas
- Agroindustria utiliza circuito longo de comercialização – atendendo ao varejo – e circuito curto vendendo via internet por meio de uma empresa especializada
- Comercialização de animais em pequenos açougues locais
- Comercialização de grandes culturas, via cooperativa, como matéria-prima para a agroindústria
- Fomento ao atendimento da demanda de grandes redes de varejo e da produção agroindustrial
- A maioria dos produtos produzidos é comercializada via circuito longo
- Venda direta é mais utilizada pelos produtores de hortícolas, pois quanto mais variada é a produção maior tendência para comercialização direta
- Formas de comercialização mais relevantes: na propriedade, em feiras e em pequenas lojas locais
- Ações do GAB na divulgação da rede: trabalha na conversão com o propósito de sinalizar a existência da rede como uma parceira que dá suporte para a produção orgânica, seus representantes eleitos são porta-vozes da produção orgânica em suas atividades profissionais, intervenções em instituições de ensino no campo agrícola, organização do Salão Bio & Bien-Être
- Respire la Vie, elaboração de guias de produtores, Mês do Orgânico e

Marketing
participação em eventos
Conceito e desenvolvimento de produto
<ul style="list-style-type: none"> -Comunicação através de eventos sobre o impacto da uma política alimentar sobre os territórios -Jornada fazenda aberta do programa Ecophyto 2018 voltada para a cadeia produtiva da carne bovina e ovina -Evento mês do orgânico -Participação em eventos regionais voltados para a alimentação em geral e a sustentabilidade -Publicações internas da rede com conteúdos informativos e técnicos -Sistema de cestas oferece duas opções de tamanho -Eventos financiados por instituições públicas para divulgar e valorizar produtos locais convencionais e orgânicos -Site para divulgar produtos locais http://www.mangerlocalenvienne.fr/ -Criação de uma marca para diferenciação do produto -Marca de denominação de origem para agroindústria “Produit em Poitou-Charentes” -Prospecção de produtores da cadeia produtiva da carne bovina e ovina em reuniões informativas e técnicas
Relacionamento com clientes
<ul style="list-style-type: none"> -Evento Encontro Econômico da Transformação Agroalimentar Orgânica -Simpósio realizado na Universidade de Poitiers em parceria como um laboratório de pesquisa da referida universidade cujo tema central foi a restauração coletiva orgânica -Acompanhamento de restaurantes coletivos para inclusão de produtos orgânicos e locais -Educação e sensibilização sobre as questões da alimentação -Material de comunicação (<i>folders, baners</i>) destinado à participação em eventos e a divulgação da rede em geral -Estande modulável para participação em eventos -Site www.penser-bio.fr -Guia que reúne produtores que fazem a venda direta de cada departamento -Questionário anual com o intuito de medir a satisfação dos consumidores das cestas -Captação de clientes para a restauração coletiva é feita via eventos, visitas, contatos telefônicos, pela propaganda boca a boca dos clientes atuais e envio semanal de informações sobre oferta de produtos e preços para e-mails cadastrados -Salão Label’Vie voltado para iniciativas sustentáveis na região -Eventos com participação do Agrobio: Salon Respire La Vie, BioFach, Salon Réseau Grand Ouest, Rencontres de la ommande publique responsable

Marketing
(restauração coletiva), Salon Agores 27ème Forum de la Restauration publique territoriale (restauração coletiva), Printemps Bio, Prairial, Eco-Festival “ça marche”, Fête de la Biodiversité, Salon Respire la Vie, Les Gastronomades, Salon de la Croissance Vert e des Eco-industries
Planejamento da venda
-Acompanhamento de produtores na pesquisa e na estruturação de novos mercados

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 53 - Síntese estratégias funcionais de P&D Agrobio

P&D
<ul style="list-style-type: none"> - Estudo sobre o desperdício alimentar em restauração coletiva -Contato com atores da cadeia produtiva de hortícolas mais desenvolvida de outras regiões -Produtores da cadeia plantas aromáticas e medicinais formaram uma comissão regional: teste de culturas -Animação de uma rede de propriedades de referência da cadeia produtiva da carne bovina e ovina em conjunto com o ITAB -Convênio com uma associação que promove P&D no campo de produtos hortícolas, foco em produtos amplamente produzidos -Associação a uma rede na qual dois associados fazem P&D com sementes e experimentação de pastagem para alimentação de animais -Realização de pesquisa dos pontos de venda coletiva dos produtores em parceria com universidades -Inovação na apresentação do produto da agroindústria – pronto para consumo -Parceria com institutos de pesquisas públicos -Visita à cerealistas de outras regiões da França para conhecer diferentes ideias a difundí-las entre os produtores da região -Estação própria de experimentação para grandes culturas -Produtores realizam inovação nas variedades plantadas, em formas de produzir e na comercialização

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 54 - Síntese estratégias funcionais de logística de aquisição Agrobio

Logística de aquisição
<ul style="list-style-type: none"> -Produtores da cadeia plantas aromáticas e medicinais formaram uma comissão regional para compra conjunta -Produtor leva produto até a sede do distribuidor -Compras coletivas para agroindústria via associação -Serviço de consultoria individual para a agroindústria via associação -Predomínio de compras individuais -Compras conjuntas de alguns insumos por meio de iniciativas de grupos de produtores -Utilização de fornecedores de sementes especializados -Sementes devem ser adquiridas somente de fornecedores registrados na Agence Bio

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 55 - Síntese estratégias funcionais de logística de distribuição Agrobio

Logística de distribuição
<ul style="list-style-type: none"> -Produtor leva produto até a sede do distribuidor e este leva até o consumidor final (restaurantes) -Produtor leva produto até um ponto específico, consumidor retira o produto no referido ponto -Ajuda de voluntários para organizar os pedidos -Portal logístico agrega pedidos de diferentes agroindústrias associadas, associação utiliza empresa de transporte para coletar os produtos nas diferentes agroindústrias e levar até o varejo -Atacadista responsabiliza-se pela distribuição de produtos da agroindústria -Nas grandes culturas cooperativas são responsáveis pela distribuição -Parceria com projeto de pesquisa da universidade para buscar soluções logísticas no sistema de cestas -Veículo próprio do produtor é utilizado majoritariamente para entregas ao cliente

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 56 - Síntese estratégias funcionais de produção Agrobio

Produção
Processo produtivo e certificação
<ul style="list-style-type: none"> -Desenvolvimento de produtores como fornecedores da restauração coletiva -Acompanhamento técnico com produtores de hortícolas: realização de jornadas

Produção
<p>técnicas; organização e realização de formações; atendimento telefônico; elaboração do material Flash Infos Installation (informações rápidas para instalação); acompanhamento dos trabalhos da Acpel; atualização do kit de informações para instalação</p> <ul style="list-style-type: none"> -Acompanhamento técnico aos produtores da cadeia plantas aromática e medicinais por um parceiro -Acompanhamento técnico de produtores de frutas: difusão de informações via informativo, boletim técnico, apoio técnico via telefone e grupo de troca técnica -Polo Conversão Bio -Plano para conversão de propriedades localizadas em bacias de alimentação e captação de água potável -Garantia da instalação em agricultura orgânica -Garantia do acompanhamento técnico e econômico dos produtores orgânicos e em conversão por meio de experimentações, acompanhamento da regulamentação e formações -Equipe técnica orienta o produtor por meio de formações e de trabalho desenvolvidos nas propriedades -Projeto em parceria com cooperativa de criadores de animais para melhoria da gestão das pastagens -Suporte técnico da instalação de produtores no meio rural -Técnica da <i>paillage</i> (palhagem) -Técnica da rotação de culturas para grandes culturas -Pesquisa de insumos adequados à produção orgânica, promovendo a autonomia do produtor -Fichas de regulamentação para diferentes grupos de produtos orgânicos afim de proporcionar informações práticas e simplificadas disponíveis <i>on line</i> -Elaboração de livreto com melhores práticas de produção -Certificação por auditoria -Cultivo misto é realizado somente durante o período de conversão -Produtores desenvolvem diferentes práticas de produção além das divulgadas pela rede
Informações obtidas e compartilhadas
<ul style="list-style-type: none"> -Produtores da cadeia plantas aromáticas e medicinais formam uma comissão regional para compartilhamento de conhecimentos -Criação de grupos de compartilhamento de conhecimento na cadeia produtiva da carne bovina e ovina em diferentes regiões
Processamento de produtos
<ul style="list-style-type: none"> -Grupo de produtores da cadeia plantas aromática e medicinais compartilham equipamentos e instalações; produzem e comercializam em grande volume -Acompanhamento técnicos de produtores que desejam executar projetos de transformação e comercialização de produtos, tais como: escolha do processo produtivo, fornecimento de matéria-prima e suporte para estudos de mercado; e

Produção
<p>também a aspectos de regulamentação: exigências da produção orgânica, normas higiênico-sanitárias e direito empresarial</p> <p>-Guia para a transformação de produtos pelo próprio agricultor intitulado “Transformar os produtos orgânicos de minha propriedade em Poitou-Charentes”</p> <p>-Terceirização do processamento a uma escola agrícola</p> <p>-Na agroindústria preocupação com uso de equipamentos de segurança individuais e máquinas para facilitar e agilizar o trabalho dos operadores da produção</p> <p>-Compartilhamento de melhores práticas na agroindústria pelos produtores em reuniões</p> <p>-Compartilhamento de equipamentos e mão de obra</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 57 - Síntese estratégias funcionais de recursos humanos Agrobio

Recursos humanos
Capacitação
<p>-Formações para produtores de hortícolas</p> <p>-Formações voltadaa à produção de frutas: condução de pomar, produção de hortícolas e arboricultura biodinâmicas, enxerto em pomar e tamanho das árvores livres em pomar</p> <p>-Formação de formadores: participação dos consultores em uma formação nacional oferecida pela FNAB intitulada Ferramentas para Acompanhamento de Conversão Orgânica</p> <p>-Formações focadas no desenvolvimento de competências dos proprietários: estratégicas, táticas, humanas e técnicas</p> <p>-Formações direcionadas a produtores convencionais visando à comunicação dos benefícios da produção orgânica e outra direcionada a profissionais tendo como foco à proteção dos recursos hídricos da região</p> <p>-Ferramentas pedagógicas utilizadas nas formações variadas e interativas. Baseiam-se nas trocas de conhecimentos e competências dos produtores participantes e dos estagiários, somadas a trabalhos práticos</p> <p>-Comunicação da agenda das formações para o ano</p> <p>-Formações profissionais voltados à transformação pelo produtor e a venda direta: transformação do pão, normas de higiene aplicadas à transformação na propriedade, transformação de flores e transformação de frutas e hortícolas</p> <p>-Formações voltadas para produção, gestão de propriedades e direito trabalhista</p> <p>-Associação da agroindústria acessa recursos públicos para realizar formação no campo da gestão de pessoas</p>

Recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> -Plano da formação da rede viabilizado via fundo público de formação profissional dos agricultores -Formações entre 4 e 12 horas -Requisitos de acesso às formações: saber ler e fazer cálculos elementares
Relacionamento
<ul style="list-style-type: none"> -Na agroindústria a proximidade dos gestores com os funcionários facilita o desenvolvimento das pessoas -Contratação de estagiários para atividades agrícolas -Contratação de empregados por tendo determinado e indeterminado -Contratação de empregados em período parcial ou integral

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 58 - Síntese estratégias funcionais de qualidade Agrobio

Qualidade
<ul style="list-style-type: none"> -Destaque para qualidade de produtos regionais com o Concurso de Sabores Regionais -Qualidade na criação de animais é trabalhada nas formações -Qualidade nas grandes culturas está presente nos experimentos e no auxílio técnico -Análise externa da qualidade: certificação por auditoria, controle de qualidade realizado por cooperativas, controle de qualidade realizado por laboratório, controle do governo na saúde e bem estar animal, fidelidade dos clientes, controle realizado pela associação que intermedia a venda de produtos para a restauração coletiva -Análise interna da qualidade: controle qualidade do vinho e do azeite de oliva, análise para atender exigências da denominação de origem controlada, degustação

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 59 - Síntese estratégias funcionais de planejamento Agrobio

Planejamento
<ul style="list-style-type: none"> -Calendário de primeira colocação no mercado de variedades de maçã e pêra -Definição de experimentos futuros por meio de questionários respondidos pelos agricultores -Parceiros participam de definição de objetivos da rede, oferecendo contrapartida na execução das ações propostas

- Planos de curto (1 ano), médio (3-4 anos) e longo (10 anos) prazo
- Planejamento anual de compra de matéria-prima com entregas programadas
- Planejamento realizado a partir das quantidades anuais a serem produzidas

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 60 - Síntese estratégias funcionais de gestão financeira Agrobio

Gestão financeira

- Fontes de financiamento da rede: administração pública departamental, regional e nacional, contribuição dos aderentes
- Fontes de financiamento dos produtores: subsídio governamental por produzir orgânico, recursos próprios em conjunto com recursos de instituições financeiras
- Fontes de financiamento demais atores: administração pública departamental, regional e nacional; empresas privadas; contribuição dos associados; bancos privados
- Jornada fazenda aberta voltada a produtores da cadeia produtiva da carne bovina e ovina aborda aspectos de custos dos insumos e de mecanização
- No sistema de cesta o pagamento é antecipado ao produtor
- Cálculo do ponto de equilíbrio e da margem de lucro líquido
- Utilização de *mark-up* pelo intermediário da venda ao consumidor
- É o produtor que estabelece o preço de venda, mesmo para venda a intermediários
- Produtor recebe do intermediário 30 dias após emissão da fatura mensal
- Cotização dos associados agroindústria com valor mínimo e atrelado ao faturamento do negócio
- Acesso a serviços complementares da associação da agroindústria incorre em pagamentos a parte
- Custos finais de produção são menores na produção orgânica comparada à convencional
- Produtores de grandes culturas recebem apoio sobre custos e saúde financeira do negócio
- Cooperativas de grandes culturas definem preço de venda
- Subvenção do governo pago por hectare plantado a todos produtores
- Valor da contribuição anual dos aderentes do Agrobio é baseado no faturamento ou no tamanho da área plantada
- Distribuição da contribuição dos aderentes: 20% fica no GAB, 40% vai para o Agrobio e 40% é direcionado a FNAB

Fonte: Elaborado pela autora

A síntese dos instrumentos para a gestão e das estratégias organizacionais apresentadas, proporcionou a identificação de particularidades significativas e pontos comuns desses elementos.

6.9 PARTICULARIDADES SIGNIFICATIVAS E PONTOS COMUNS - INSTRUMENTOS PARA A GESTÃO E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Com o intuito de traçar elementos gerais para a composição do esquema teórico-conceitual e tendo como ponto de partida as sínteses aqui apresentadas, originadas do estudo teórico e dos estudos de casos. Observaram-se aspectos relevantes no que se refere às particularidades significativas e aos pontos comuns no âmbito dos instrumentos para a gestão e das estratégias organizacionais.

O Quadro 61 denota os aspectos relevantes relacionados aos instrumentos para a gestão.

Quadro 61- Particularidades significativas e pontos comuns - instrumentos para a gestão

Particularidades significativas	Pontos comuns
<ul style="list-style-type: none"> -Influência/participação de instituições externas na elaboração do planejamento -Parcerias com instituições externas na implementação de ações -Rede promove integração de produtores com instituições ligadas ao meio ambiente -Acompanhamento de produtores em conversão -Reuniões de produtores e funcionários internos da rede -Informações disponíveis ao produtor via intranet -Documentos exigidos para certificação participativa -Contratos para fornecimento de serviços 	<ul style="list-style-type: none"> -Definição de objetivos de forma participativa -Participação voluntaria dos produtores na implementação de ações estratégicas. -Participação da rede em outras organizações -Assembleias, reuniões e encontros -Rede participa de reuniões promovidas por diferentes instituições envolvidas com a rede ou não -Estatutos e atas -Documentos para adesão à rede -Decisão segue níveis organizacionais de acordo com interesse e amplitude do assunto - Decisões da rede são participativas -Produtores têm autonomia nas decisões da sua propriedade

Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar os instrumentos para a gestão, nota-se que a definição dos instrumentos estratégicos permeia outras instituições públicas e não governamentais. As ações realizadas envolvendo instrumentos estratégicos focam na definição de objetivos de forma participativa, mas são influenciadas por atores como governo federal e instituições que trabalham no campo da agricultura.

Os instrumentos de integração são compostos por reuniões de produtores e funcionários internos da rede, bem como participação em encontros envolvendo os demais atores e instituições externas à rede.

Os instrumentos contratuais são destinados aos procedimentos internos da rede e para formalizar relações entre os atores. Tais instrumentos compreendem estatutos, regimentos, normas, atas, contratos, entre outros documentos que formalizam o funcionamento da rede.

Os instrumentos de tomada de decisão estão no contexto da gestão participativa, sendo assim, a tomada de decisão segue os níveis organizacionais de acordo com o interesse e amplitude do assunto. Além disso, os produtores têm autonomia para tomar decisões nas propriedades.

Foram constatados aspectos relevantes no campo das estratégias organizacionais. Nesse sentido, evidenciaram-se as particularidades significativas e os pontos comuns apresentados no Quadro 62.

Quadro 62- Particularidades significativas e pontos comuns - estratégias organizacionais

Particularidades significativas	Pontos comuns
<ul style="list-style-type: none"> -Desenvolvimento de produto para o mercado existente -Critérios para definir o que será produzido na agroindústria: existência de matéria-prima disponível, disponibilidade de matéria-prima durante todo o ano e preço da matéria-prima ser compatível com o preço do produto final ofertado no mercado -Criar/aprimorar produtos a partir da oportunidade de obter financiamento -Grupo de discussão focado na comercialização de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> -Integrantes de redes flexíveis buscam equilíbrio entre diferenciação/flexibilidade e liderança de custo -Desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes -Estratégias dos produtores quanto à utilização dos meios são focadas na demanda do mercado

-Estratégias dos produtores quanto à utilização dos meios são apoiadas na experiência de produzir, na análise da concorrência e no retorno financeiro. -Rede orienta o produtor que deseja inovar	
--	--

Fonte: Elaborado pela autora

Nas estratégias globais do esquema teórico-conceitual, o destaque é o equilíbrio entre diferenciação/flexibilidade e liderança de custo. Nas estratégias globais quanto ao produto/mercado, o estudo teórico e o estudo de caso da Ecovida NLC apontaram para uma maior ênfase em estratégias de desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes. No caso do Agrobio destacaram-se tanto estratégias de desenvolvimento de produto para o mercado existente, quanto estratégias para o desenvolvimento de mercado, usando os produtos existentes. Portanto, o desenvolvimento de mercado, usando os produtos existentes é a estratégia quanto ao produto/mercado mais recorrente. Nesse tipo de estratégia a diversificação dos canais de distribuição é uma ação importante. Tanto a venda direta em feiras quanto para instituições (públicas e privadas) são utilizadas, destacando-se a restauração coletiva. O desenvolvimento do mercado se dá também via atacado, englobando inclusive as exportações.

Em relação às estratégias globais quanto à utilização dos meios, ou seja, a opção de investimentos em novos produtos, manutenção de produtos existentes e o desinvestimentos são norteadas pelo retorno financeiro, demanda do mercado, experiência de produzir, viabilidade técnica de cultivo em determinada região, pesquisa para inovação de produtos e análise da concorrência. Para a agroindústria, a disponibilidade de matéria-prima durante todo o ano somada a preços compatíveis com o produto final ofertado no mercado são fatores determinantes na definição do que será produzido.

Nas estratégias funcionais identificadas, as de marketing, produção e recursos humanos foram as mais encontradas respectivamente.

As estratégias funcionais de marketing foram as mais expressivas e abrangem diferentes campos de ação. Nos canais de distribuição e vendas, o circuito de comercialização curto é mais utilizado para produtos hortícolas, pois quanto maior variedade de cultivos a propriedade possui maior a possibilidade de utilizar a venda direta. Por outro lado, o circuito de comercialização longo é empregado

para grandes culturas e para agricultores que produzem pouca variedade de cultivos com maior quantidade de produtos. As formas de comercialização mais recorrentes foram: na propriedade, em feiras, em pequenos varejos locais e para instituições públicas. Dentre as ações relacionadas ao conceito e desenvolvimento do produto, vale salientar o uso da “denominação de origem” para os produtos, bem como a identificação de “produto local”. O relacionamento com clientes vai desde o contato promovido pela venda direta, passando pela parceria com varejistas, até a participação em eventos.

Processo produtivo e certificação, subcategoria das estratégias funcionais de produção, compreendem: acompanhamento técnico do produtor, emprego de métodos de produção, fornecimento de informações de como produzir, desenvolvimento de diferentes práticas de produção, certificação por auditoria e participativa. Para obter e compartilhar informações, são criados espaços de discussões, como: comunicação via e-mail, conversas informais nas reuniões/encontros da rede e formação de grupos de discussão específicos para determinada área. Ações de processamento de produtos compreendem processamento de produtos em local compartilhado ou terceirizado, rastreabilidade do produto, orientação e acompanhamento técnico a produtores que desejam executar projetos para a transformação de produtos.

A terceira estratégia funcional mais utilizada, recursos humanos, engloba capacitação e relacionamento. As capacitações são focadas na produção e na gestão de empreendimentos rurais. Nas ações classificadas como relacionamento, as relações trabalhistas acontecem formalmente e informalmente. Há também troca de trabalho entre agricultores.

O esquema aqui proposto contribui para a gestão de redes horizontais, mais especificamente para redes de pequenos produtores que atuam na agricultura orgânica. Poderá servir como uma espécie de guia para a gestão e foi construído a partir de práticas organizacionais identificadas nesse contexto.

7 CONCLUSÕES

O objetivo geral deste trabalho é propor um esquema teórico-conceitual orientado para estratégias organizacionais e instrumentos para a gestão de redes horizontais de pequenas empresas no contexto da agricultura orgânica. Os desdobramentos da pesquisa propiciaram a construção do referido esquema o qual foi apresentado no capítulo 6.

O primeiro objetivo específico identificou, com base na literatura e em estudos de casos, estratégias organizacionais - globais e funcionais - utilizadas por redes de pequenos produtores - compostas por agricultores, comerciantes, processadores, organizações não governamentais, instituições públicas e consumidores - no contexto da agricultura orgânica. O capítulo 4 atende a esse objetivo, apresentando a análise da literatura realizada a partir de pesquisa em bases de dados, sendo que as seções 4.2.2 e 4.2.3 tratam especificamente de estratégias globais e funcionais. Na sequência, o capítulo 5 abordou os dois estudos de casos, trazendo à luz as estratégias globais e funcionais dos referidos casos (seções 5.5.6, 5.2.7, 5.2.8, 5.4.7, 5.4.8, 5.4.9, 5.4.10, 5.4.11, 5.4.12, 5.4.13, 5.4.14).

O segundo objetivo específico consistiu em identificar, nos estudos de casos, instrumentos para a gestão de redes de pequenos produtores orgânicos - instrumentos estratégicos, instrumentos de integração, instrumentos contratuais e instrumentos de tomada de decisão. Os estudos de casos apresentados nas seções 5.2.1 a 5.2.4 e 5.4.1 a 5.4.4 responderam a esse objetivo.

O último objetivo específico teve o intuito de compor os fundamentos do esquema teórico-conceitual a partir das estratégias organizacionais e dos instrumentos para a gestão. Nesse sentido, as seções 4.2, 5.2, 5.3, 5.4 e o capítulo seis responderam ao referido objetivo. Portanto, os objetivos deste estudo foram devidamente cumpridos.

O esquema teórico-conceitual para a gestão de redes horizontais de pequenas empresas no contexto da agricultura orgânica considera os instrumentos para a gestão e as estratégias organizacionais elementos relevantes e indispensáveis para gerir e preservar a sobrevivência das redes.

Ao analisar os instrumentos para a gestão de redes nota-se que a definição dos instrumentos estratégicos do Agrobio permeia instituições públicas e ONGs. Isso ocorre pelo fato do governo francês ter objetivos

definidos para a produção de orgânicos no país – Plano Ambição Bio – e disponibilizar recursos financeiros para viabilizar as ações de consecução de tais objetivos. Na Ecovida essa troca não acontece, sendo que tais instrumentos são focados no âmbito interno da rede. Em suma, as ações realizadas envolvendo instrumentos estratégicos focam na definição de objetivos de forma participativa, mas são influenciadas por atores como governo federal e instituições que trabalham no campo da agricultura. Produtores participam voluntariamente na implementação das ações estratégicas.

Os instrumentos de integração são compostos por reuniões de produtores e funcionários da rede, bem como participação em encontros envolvendo os demais atores e instituições externas à rede. Assembleias, reuniões e encontros são instrumentos de integração amplamente utilizados, além da participação de representantes da rede em reuniões promovidas por diferentes instituições envolvidas com a rede ou não.

Instrumentos contratuais são destinados aos procedimentos internos da rede e para formalizar relações entre atores. Tais instrumentos compreendem estatutos, regimentos, normas, atas, contratos, entre outros documentos que formalizam o funcionamento da rede.

Os instrumentos de tomada de decisão estão no contexto da gestão participativa, sendo assim, a tomada de decisão segue os níveis organizacionais de acordo com o interesse e amplitude do assunto. Questões são discutidas nas reuniões de grupos/GAB, e caso haja necessidade, são encaminhadas para os núcleos/GRAB, e, se for o caso, tais questões poderão ser debatidas em encontros de núcleos/FNAB. Os produtores têm autonomia para tomar decisões nas propriedades. Os instrumentos de tomada de decisão são calcados na independência do produtor e nas decisões participativas, considerando os diferentes níveis organizacionais.

Conforme preconizado por Demiryurek (2010), estratégias adotadas individualmente por atores da rede foram consideradas como potenciais estratégias para os demais atores, bem como para a gestão da rede.

Nas estratégias globais do esquema teórico-conceitual, o destaque é o equilíbrio entre diferenciação/flexibilidade e liderança de custo, em que o produtor participa de redes de empresas flexíveis. Entretanto, a diferenciação também é utilizada mesmo quando o produtor participa de redes de empresas *top-down*, pois o alimento

orgânico como matéria-prima para a agroindústria tem oferta restrita, e por isso pode ser considerado um produto diferenciado.

Nas estratégias globais quanto ao produto/mercado, os artigos analisados (estudo teórico-conceitual) e o estudo de caso da Ecovida NLC apontam para uma maior ênfase em estratégias de desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes. No caso do Agrobio destacam-se tanto estratégias de desenvolvimento de produto para o mercado existente, quanto estratégias para o desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes. Tal constatação pode ser explicada pelo fato do Agrobio ter maior desenvolvimento da inovação, conforme demonstrado nas análises de dados. Portanto, o desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes é a estratégia quanto ao produto/mercado mais recorrente. Isso pode indicar que, embora de um modo geral haja maior demanda do que oferta, as redes ainda não conseguiram alcançar a todo esse mercado.

No que se reporta às estratégias globais quanto à utilização dos meios, ou seja, a opção de investimentos em novos produtos, pela manutenção de produtos existentes e pelo desinvestimento é norteadas pelo retorno financeiro, pela demanda do mercado, pela experiência de produzir, pela viabilidade técnica de cultivo em determinada região, pela pesquisa para inovação de produtos e pela análise da concorrência. Para a agroindústria, a disponibilidade de matéria-prima durante todo o ano somada a preços compatíveis com o produto final ofertado no mercado são fatores determinantes para definição do que será produzido.

A complementação do esquema teórico-conceitual se dá com as estratégias funcionais classificadas de acordo com as atividades da cadeia de valores das redes. No campo do marketing, as ações são destinadas a canais de distribuição e vendas, conceito e desenvolvimento de produto, relacionamento com clientes e planejamento da venda. As estratégias de produção abrangem em suas práticas o processo produtivo e a certificação, além de informações obtidas e compartilhadas, insumos e processamento de produtos. Na esfera dos recursos humanos, as ações vão em direção à capacitação e ao relacionamento.

Ainda referente às estratégias funcionais, a P&D têm a participação de instituições públicas. Estratégias de logística de aquisição e distribuição são balizadas por atividades individuais dos produtores. A análise da qualidade é feita tanto pelos produtores, quanto por agentes externos, tais como organismos de certificação e instituições públicas. As estratégias de planejamento são delineadas segundo informações geradas na propriedade e informações advindas de fontes

externas, como organismos públicos ou não voltados para a sustentabilidade. Esses organismos dão apoio técnico e financeiro. Identificaram-se estratégias financeiras voltadas para captação de recursos, custos de produção e preço de venda.

As teorias organizacionais voltadas para a gestão de redes de pequenas empresas que cooperam são insuficientes e os estudos de redes como unidade de análise ainda são poucos. Estar em rede é uma estratégia adotada por diferentes tipos de empresas. Para as pequenas, essa estratégia é relevante e pode determinar sua sobrevivência no mercado. Isso pode ser observado em redes voltadas para a agricultura orgânica. O pequeno produtor isolado fica mais vulnerável. A rede lhe proporciona suporte para a resolução de problemas cotidianos no seu negócio, busca defender os interesses coletivos dos participantes, possibilita o compartilhamento de conhecimentos, e ainda desenvolve no produtor certas características sociais decorrentes do processo participativo. Nessa direção, este estudo contribui para a governança e gestão de redes horizontais.

Além dos produtos alimentares *in natura* ou processados, as redes também dispõem de cosméticos e produtos de limpeza, matéria-prima para roupas e construção civil, artesanato, atividades educacionais e hospedagem rural.

Diversos autores apontam o crescimento da demanda por produtos orgânicos no mundo. Tal crescimento pode ser observado tanto no Brasil quanto na França, haja vista o aumento da área plantada, a ampliação do número de produtores, o incremento na demanda (que ainda supera a oferta de produtos) e, conseqüentemente, a expansão nas vendas.

Embora o território brasileiro supere o da França em mais de 15 vezes, a área destinada à produção orgânica revela uma situação desproporcional. Enquanto a produção orgânica na França (1.060.000 hectares) está presente em 1,6% de seu território (643.801 km²), no Brasil (750.000 hectares) corresponde a apenas 0,09% (8.516.000 km²). Diante do crescimento da demanda e da área plantada, é possível afirmar que o Brasil tem um longo caminho a percorrer no desenvolvimento da agricultura orgânica. Considerando que o Brasil tem ainda amplo espaço disponível para expandir sua produção, ao contrário de países com limitação de território como a França. Até porque, no Brasil, a agricultura orgânica pode ser implementada em áreas e preservação permanente.

A evolução das redes foi investigada nos estudos de casos e os resultados mostraram que em ambas as redes pesquisadas, no Brasil e na França, os diferentes tipos de atores apontaram crescimento de suas atividades envolvendo área plantada, quantidade de produtos, variedade de produtos e vendas.

Diferentemente do Brasil, a França possui uma instituição de interesse público, denominada Agence Bio, formada pelo Ministério da Agricultura francês e ONGs que compõem uma plataforma de informação nacional com ações que fazem parte do desenvolvimento dinâmico, da promoção e da estruturação de agricultura orgânica francesa. Essa agência monitora ações no campo de agricultura orgânica, gerando informações para o setor. No Brasil, os dados sobre agricultura orgânica são de responsabilidade do MAPA, no entanto as informações ainda são escassas e restritas a quantidade de produtores e a área plantada. Nada consta sobre o mercado de orgânicos.

Relativamente à caracterização, as redes estudadas possuem particularidades. No Agrobio existe uma gestão estruturada por meio dos grupamentos regionais e departamentais filiados a FNAB. Nos grupamentos existem quadros de funcionários contratados e financiados por recursos públicos para exercer diferentes funções. Cabe aos grupamentos dar suporte e fomentar a produção orgânica na região onde atuam. Na Ecovida a gestão da rede é um trabalho voluntário, não remunerado, exercido por poucas pessoas que dividem seu tempo entre a gestão e suas atividades como produtor. Em muitos casos, a administração dos grupos é realizada por organizações não governamentais. A gestão não recebe recursos financeiros públicos, cabendo aos integrantes da rede arcar totalmente com os gastos relativos a essa atividade.

Distintamente da França que possui somente certificação por auditoria, a certificação participativa é um incentivo para o produtor orgânico brasileiro. Os estados da Região Sul são os que mais possuem esse tipo de certificação. Isso se deve ao trabalho da Associação Ecovida de Certificação Participativa que é responsável pela certificação de 82,6% dos produtores. Para obter a certificação participativa o produtor precisa estar presente em diversas reuniões. Os produtores que são certificadores, muitas vezes são certificadores e fazem visitas nas propriedades. O produtor acaba tendo que dedicar certo tempo para elaborar documentações pertinentes ao processo da certificação. Isso é entendido, muitas vezes, como algo negativo, pois o produtor deixa de executar sua atividade fim para se ocupar de outros afazeres. Por outro

lado, o custo da certificação participativa é menor e as exigências na participação em reuniões de grupo e de núcleo induzem o produtor a desempenhar uma postura mais participativa e contribuir com a rede.

Nos estudos teóricos e empíricos sobre redes de empresas voltadas para a agricultura orgânica aqui apresentados, observou-se que embora as redes estudadas se localizem em diferentes países de distintos continentes com grau de desenvolvimento diversificado, existem aspectos comuns em ambas.

A análise comparativa realizada entre as duas redes investigadas, a partir dos dados coletados por meio dos questionários respondidos pelos produtores, demonstrou que existem elementos comuns em ambas as redes, tais como: gênero e idade do respondente, tamanho da propriedade, participação de eventos promovidos pela rede, participação na execução de ações da rede, logística de aquisição, logística de distribuição, métodos de produção, compartilhamento de práticas de produção e controle de qualidade.

Dentre os elementos parcialmente comuns, destacam-se as fontes de recursos dos agricultores. Embora os recursos próprios sejam os mais utilizados, a subvenção do governo francês oferecida aos produtores atrelada aos serviços ambientais prestados é um forte incentivo para a conversão e manutenção do produtor no modo de produção orgânico, distinto do que acontece no Brasil.

Nos pontos de divergência entre os elementos identificados, constatou-se que a formação escolar do agricultor na França fica entre o ensino médio e a graduação de dois anos. No Brasil a formação permeia o ensino fundamental e médio. O processamento na propriedade de alimentos produzidos é uma prática recorrente na França. Os produtos orgânicos devem buscar agregar valor além de "ser orgânico", para isso é importante a transformação desses produtos, quer pelo próprio agricultor, quer por outro integrante da rede. O estudo realizado no Brasil mostrou que ainda prevalece a venda de produtos *in natura* com baixo valor agregado. Os agricultores brasileiros participam mais ativamente da rede, fato que possivelmente está imbricado na forma organizativa da Ecovida que possibilita o envolvimento amplo dos atores nas atividades desenvolvidas, diferente do que ocorre no Agrobio onde são eleitos representantes do grupamento.

No que concerne às decisões tomadas pelos produtores relativas à gestão de suas propriedades, enquanto no Brasil os agricultores buscam orientação da coordenação da rede, na França, na maioria dos casos, os produtores decidem isoladamente. Outro ponto de divergência

é a inovação de produtos e processos, mais presente entre os agricultores franceses. Por fim, os agricultores brasileiros estão mais satisfeitos com as ações da coordenação da rede do que os franceses.

Conforme verificado, a Ecovida não possui quadro de funcionários, a coordenação é formada exclusivamente por voluntários. Isso é um fator impeditivo para a gestão desenvolver estratégias globais e funcionais, o que não ocorre no Agrobio. Tal aspecto reflete maior riqueza nas estratégias identificadas na rede Agrobio.

Vale destacar que o apoio técnico oferecido aos produtores de ambas as redes é direcionado para grupos, ou seja, não são realizadas ações que privilegiem produtores individualmente. Isso fomenta a participação do produtor na rede, bem como o crescimento da mesma. As redes pesquisadas são oriundas de movimentos sociais compostos pela sociedade civil. Nesse caso, cabe a reflexão sobre em que medida a criação artificial de estruturas em redes, pelo poder público, pode efetivamente instituir a cooperação, tendo em conta que essa é voluntária e individual.

O esquema teórico-conceitual aqui proposto é destinado a redes em operação, como também para novas redes e pode ser uma ferramenta para desenvolver a cooperação e a participação. Os instrumentos para a gestão e as estratégias organizacionais aqui propostos são procedimentos que podem promover a gestão participativa e o compartilhamento de informações.

As limitações do estudo teórico-conceitual e dos estudos de casos aqui apresentados são relativas às escolhas do pesquisador e ao objeto estudado. Determinar onde os artigos serão pesquisados e quais termos de busca são mais representativos do objeto estudado são atividades que delimitam o que efetivamente compõe a pesquisa. Outra limitação é o método do estudo de caso, no que se refere às restrições em utilizar seus resultados para outras realidades. Nessa direção, buscou-se a generalização analítica, escolhendo casos reveladores – representativos do campo estudado – os quais denotam as principais redes de seus respectivos países no contexto da agricultura orgânica. Importante lembrar que redes de empresas são estruturas organizacionais amplas que demandam o envolvimento do pesquisador com os diversos atores que as compõem, isso requer tempo para a coleta de dados. Contudo, o período para realização da pesquisa limitou-se aos quatro anos destinados às atividades do doutorado.

Finalmente, é possível indicar pesquisas futuras com o intuito de aprimorar o esquema teórico-conceitual proposto, de modo a ampliar

as ferramentas para a gestão de redes aqui contempladas, indo além dos instrumentos para a gestão e das estratégias organizacionais. Outrossim, o estudo pode ser ampliado para outros núcleos e grupamentos das redes estudadas, bem como para outras redes.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- AGENCE FRANÇAISE POUR LE DÉVELOPPEMENT ET LA PROMOTION DE L'AGRICULTURE BIOLOGIQUE (AGENCE BIO). Disponível em <http://www.agencebio.org/la-bio-en-france>. Acesso em 14/05/2015.
- AGROBIO POITOU-CHARENTES. **Rapport d'activité du réseau bio année 2013**. Melle, 2013.
- AGROBIO POITOU-CHARENTES. Disponível em <http://www.penser-bio.fr/>. Acesso em 26/05/2015.
- ALBERS, S. Configurations of alliance governance systems. **Schmalenbach Business Review**, n. 62, p. 204-233, 2010.
- ALTMANN, R.; MIOR, L.C.; ZOLDAN, P. **Perspectivas para o sistema agroalimentar e o espaço rural de Santa Catarina em 2015: percepção de representantes de agroindústrias, cooperativas e organizações sociais**. Florianópolis: Epagri, 2008.
- ANDREOLI, M.; TELLARINI, V. Farm sustainability evaluation: methodology and practice. **Agriculture Ecosystems & Environment**, v. 77, n. 1-2, p. 43-52, Jan 2000.
- ANDRIGHI, F. F.; HOFFMANN, V. E.; ANDRADE, M. A. R. Análise da produção científica no campo de estudo das redes em periódicos nacionais e internacionais. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 2, p. 29-54, 2011.
- ANSOFF, I. A **nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ARBOS, K. A. et al. Segurança alimentar de hortaliças orgânicas: aspectos sanitários e nutricionais. **Ciência e Tecnologia de Alimentos**, v. 30, n.1, p. 215-220, 2010.
- ASSOCIAÇÃO DE PRESERVAÇÃO DO MEIO AMBIENTE E DA VIDA. Disponível em: <http://www.apremavi.org.br/cartilha-planejando/como-fazer-sistemas-agroflorestais/>. Acesso em 30/09/2015.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 458-477, Jun 2010.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. Réplica - Redes são redes ou redes são organizações? **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 523-533, Jul/Ago 2014.

BLANC, J. Family farmers and major retail chains in the Brazilian organic sector: assessing new development pathways. A case study in a peri-urban district of Sao Paulo. **Journal of Rural Studies**, v. 25, n. 3, p. 322-332, Jul 2009.

BOUROULLEC, M. D. M.; PAULILLO, L. F. Governanças híbridas complementares aos contratos no comércio justo citrícola internacional. **Gestão e Produção**. v.17, n.4, p. 761-773, 2010.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 11.326 de 24 de Julho de 2006. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111326.htm. Acesso em 29/07/2013.

BRASIL. Presidência da República. Lei 10.831 de 23 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a certificação e o controle de qualidade orgânica. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2003/L10.831.htm. Acesso em: 08/09/2015.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto 6.323 de 27 de dezembro de 2007**. Regulamenta a Lei Federal 10.831/03. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Decreto/D6323.htm. Acesso em: 08/09/2015.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Instrução Normativa nº 19/2009 de 29 de maio de 2009**. Aprova os mecanismos de controle e informação da qualidade orgânica e os formulários para o Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos. Disponível em: <http://extranet.agricultura.gov.br/sislegis/action/detalhaAto.do?method=recuperarTextoAtoTematicaPortal&codigoTematica=1501057>. Acesso em: 08/09/2015.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Instrução Normativa nº 50/2009 de 29 de maio de 2009**. Institui o selo único oficial do Sistema Brasileiro de Avaliação da

Conformidade Orgânica. Disponível em:
<http://extranet.agricultura.gov.br/sislegis/action/detalhaAto.do?method=recuperarTextoAtoTematicaPortal&codigoTematica=1501059>. Acesso em: 08/09/2015.

BRODT, S. et al. Influence of farm management style on adoption of biologically integrated farming practices in California. **Renewable Agriculture and Food Systems**, v. 19, n. 4, p. 237-247, Dec 2004.

CAMPBELL, H. et al. The social practice of sustainable agriculture under audit discipline: Initial insights from the ARGOS project in New Zealand. **Journal of Rural Studies**, v. 28, n. 1, p. 129-141, 2012.

CASAROTTO FILHO, N. **Elaboração de projetos empresariais: análise estratégica, estudo de viabilidade e plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2010.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H.. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J.; LASTRES, M. H. **Arranjos produtivos locais na indústria brasileira**. Disponível em:
http://www.ie.ufrj.br/revista/pdfs/arranjos_e_sistemas_produtivos_locais_na_industria_brasileira.pdf. Acesso em 16/08/2012.

CASSIOLATO, J.; SZAPIRO, M. **Aglomerações e sistemas produtivos e inovativos locais: em busca de uma caracterização voltada ao caso brasileiro**. Rio de Janeiro: IE-UFRJ, 2002.

CASTELLS, M. **A Sociedade em rede**. 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

CAUCHICKMIGUEL, P. A.; SOUSA, R. O método do estudo de caso na engenharia de produção. In: CAUCHICK MIGUEL, P. A. (org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

CAVALCANTI FILHO, P. F. M. B.; MOUTINHO, L. M. G. Cooperação institucional como estratégia inovativa: o caso do APL de confecções em Campina Grande (PB). **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, Dec 2007.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA. Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://cepea.esalq.usp.br/pib/>. Acesso em: 02/11/2015.

CHOHIN-KUPER, A.; KEMMOUN, H. From theory to practice: fair trade in olive oil in Morocco. **Cahiers Agricultures**, v. 19, n. spécial 1, p. 17-22, Mar 2010.

CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O. Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, Dec 2004.

CLARKE N.; CLOKE P.; BARNETT C.; MALPASS A. The spaces and ethics of organic food. **Journal of Rural Studies** v. 24 n. 3, p. 219–230, Jul 2008.

CRUZ, J. A. W.; MARTINS, T. S.; QUANDT, C. O. Redes de Cooperação: um enfoque de governança. **Revista Alcance**, v. 15, n. 2, p. 190-208, 2009.

DANTSIS, T.; LOUMOU, A.; GIOURGA, C. Organic agriculture's approach towards sustainability; its relationship with the agro-industrial complex, a case study in Central Macedonia, Greece. **Journal of Agricultural & Environmental Ethics**, v. 22, n. 3, p. 197-216, Jun 2009.

DARNHOFER, I. Organic farming and rural development: some evidence from Austria. **Sociologia Ruralis**, v. 45, n. 4, p. 308-323, Out 2005.

DARNHOFER, I., LINDENTHAL, T., BARTEL-KRATOCHVIL, R., ZOLLITSCH, W. Conventionalisation of organic farming practices: from structural criteria towards an assessment based on organic principles. A review. **Agronomy for Sustainable Development**, n. 30, v. 1, Mar 2010.

DAROLT, M. R. As principais correntes do movimento orgânico e suas particularidades. In: Darolt, M.R. **Agricultura orgânica: inventando o futuro**. Londrina: IAPAR, 2002. p. 18-26. Atualização em 2010.

DAVID, C. et al. Long-term strategies and flexibility of organic farmers in southeastern France. **International Journal of Agricultural Sustainability**, v. 8, n. 4, p. 305-318, Nov 2010.

DAVIES , A., Power, politics and networks: shaping partnerships for sustainable communities. **Area**. v. 34, p. 190–203, 2002.

DEMIRYUREK, K. Analysis of information systems and communication networks for organic and conventional hazelnut producers in the Samsun province of Turkey. **Agricultural Systems**, v. 103, n. 7, p. 444-452, 2010.

DEVENIR AGRICULTEUR BIOLOGIQUE. Disponível em: <http://www.penser-bio.fr/Le-Guide-Conversion-2012>. Acesso em 26/05/2015.

ECOVIDA. **Estatuto Social da Associação Ecovida de Certificação Participativa**. Três Cachoeiras/RS, Ecovida, 2010a.

ECOVIDA. **Rede Ecovida de Agroecologia**. Disponível em: <http://www.ecovida.org.br/> . Acesso em 20/04/2015.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (Embrapa). Disponível em: http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Cafe/CafeOrganico_2ed/fundamentos.htm. Acesso em 31/08/2015.

FÉDÉRATION NATIONALE D'AGRICULTURE BIOLOGIQUE DES RÉGIONS DE FRANCE (FNAB) Disponível em: http://www.fnab.org/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=1&Itemid=9 . Acesso em: 10/09/2013.

FÉDÉRATION NATIONALE D'AGRICULTURE BIOLOGIQUE DES RÉGIONS DE FRANCE (FNAB) Disponível em: www.fnab.org. Acesso em 14/05/2015.

FERREIRA, G. C.; PADULA, A. D. Gerenciamento de cadeias de suprimento: novas formas de organização na cadeia da carne bovina do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n.2, p. 167-184, 2002.

FINATTO, R. A. S., G. Agricultura familiar e agroecologia: perfil da produção de base. **Sociedade & Natureza**, v. 20, n.2, p. 199-217, 2008.

FLEURY, A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: CAUCHICK MIGUEL, P. A. **Metodologia de pesquisa em engenharia de**

produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

FLEURY, A. Planejamento do projeto de pesquisa e definição do modelo teórico. In: CAUCHICK MIGUEL, P. A. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

FONSECA, M. F. Alternative certification and a network conformity assessment approach. **The Organic Standard.** v.38, n. 37, p. 1–7, 2004.

FRONZONI, M. Knowledge, food and place. A way of producing, a way of knowing. **Sociologia Ruralis**, v. 48, n. 3, p. 200-222, Jul 2008.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (FAO). What is organic agriculture? (1999). Disponível em <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq1/en/>. Acesso em 21/10/2015.

FREIDBERG, S.; GOLDSTEIN, L. Alternative food in the global south: reflections on a direct marketing initiative in Kenya. **Journal of Rural Studies**, v. 27, n. 1, p. 24-34, 2011.

FURMAN, C. et al. Beyond the "fit": introducing climate forecasts among organic farmers in Georgia (United States). **Climatic Change**, v. 109, n. 3-4, p. 791-799, dec 2011.

FUSCO, J. P. A. **Cadeias de fornecimento e redes de empresas:** abordagem metodológica para avaliação de competitividade. São Paulo: Arte Ciência, 2004.

GÓMEZ TOVAR, L. et al. Certified organic agriculture in Mexico: market connections and certification practices in large and small producers. **Journal of Rural Studies**, v. 21, n. 4, p. 461-474, 2005.

GONÇALVES, A. T. P. ; LEITE, M. S. A.; SILVA, R. M. da. Um estudo preliminar sobre as definições e as diferenças dos principais tipos de arranjos empresariais. **Revista Produção Online**, v.12, n. 3, p. 827-854, jul/set 2012.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter firm networks: antecedents, mechanism and forms. **Organization studies.** v. 16, n.2, p. 183-214, mar 1995.

GUTHMAN, J. Commodified meanings, meaningful commodities: re-thinking production-consumption links through the organic system of provision. **Sociologia Ruralis**, v. 42, n. 4, p. 295–311, 2002.

GUTHMAN J. Back to the land: the paradox of organic food standards. **Environment and Planning A**. v. 36, n.3, p. 511–528, 2004.

HANSEN WJ. Is agricultural sustainability a useful concept? **Agricultural Systems**. v. 50, p. 117–143, 1996.

HOLLOWAY, L., COX R., VENN L., KNEAFSEY M., DOWLER E.; TUOMAINEN H. Managing sustainable farmed landscape through 'alternative' food networks: a case study from Italy. **Geographical Journal**, v. 172, n. 3, p. 219–229, Sep 2006.

ILBERY B., COURTNEY P., KIRWAN J.; MAYE D. Marketing concentration and geographical dispersion: a survey of organic farms in England and Wales. **British Food Journal**, v. 112, n. 9, p. 962–975, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Agropecuário 2006**. Rio de Janeiro, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&idnoticia=2591&busca=1&t=2013-pib-cresce-2-3-totaliza-r-4-84-trilhoes>. Acesso em 04/04/2014.

INSTITUTO DE PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO. **Pesquisa o Mercado Brasileiro de Produtos Orgânicos**, 2011. Disponível em: http://www.ipd.org.br/upload/tiny_mce/Pesquisa_de_Mercado_Interno_de_Produtos_Organicos.pdf Acesso em: 08/09/2015.

ITAB - INSTITUT TECHNIQUE DE L'AGRICULTURE BIO. Disponível em: <http://www.itab.asso.fr/programmes/agneauxbio.php>. Acesso em 12/05/2015.

INPACT POITOU-CHARENTES. Disponível em: <http://www.inpactpc.org/>. Acesso em 01/11/2014.

JAROSZ, L. The city in the country: growing alternative food networks in metropolitan areas. **Journal of Rural Studies**, v. 24, n. 3, p. 231–244, Jul 2008.

KIM, W. C.; MAUBOUGNE, R. A **Estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOHLER, F. I., L. R.; LÉNA, P.; MARCHAND, G. Falência é fracasso: o caso da Associação dos Produtores. **Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi**. Ciências Humanas, v. 6, n. 2, p. 319-331, Maio-Ago, 2011.

KUMBAMU, A. Subaltern strategies and autonomous community building: a critical analysis of the network organization of sustainable agriculture initiatives in Andhra Pradesh. **Community Development Journal**, v. 44, n. 3, p. 336-350, Jul 2009.

KWASNICKA, E. L. Governança gestora na rede de negócios: um estudo comparativo. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. v. 8, n. 21, p. 33-42, 2006.

LACOMBE, J. M.; HEILBORN, G. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAMINE, C., Settling shared uncertainties: local partnerships between producers and consumers. **Sociologia Ruralis**. v.45, n.4, p. 324-345, 2005.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO J. E. **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**, 2003. Disponível em: http://www.cronologia.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1289323549.pdf

Acesso em 01/05/2014.

LEON, F. e MEIRELLES, D. Vantagens da aglomeração de serviços: um ensaio teórico. **SIMPOI 2010**. Disponível em: http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00347_PCN67608.pdf Acesso em 16 out. 2010.

LEVIDOW, L.; BIRCH, K.; PAPAIOANNOU, T. Divergent paradigms of european agro-food innovation: the Knowledge-Based Bio-Economy (KBBE) as an R&D agenda. **Science Technology & Human Values**, v. 38, n. 1, p. 94-125, Jan 2013.

LIMA, C. R de. **Proposta de modelo de gestão por processo para as unidades de produção familiar e agroindústrias que atuam no**

contexto de cooperação agrícola. 2007. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

LOBLEY, M.; BUTLER, A.; REED, M. The contribution of organic farming to rural development: an exploration of the socio-economic linkages of organic and non-organic farms in England. **Land Use Policy**, v. 26, n. 3, p. 723-735, Jul 2009.

LOCKIE, S., HALPIN, D. The ‘conventionalisation’ thesis reconsidered: structural and ideological transformation of Australian organic agriculture. **Sociologia Ruralis**, v. 45, n.4, p. 284–307, 2005

LOUDEN, F. N.; MACRAE, R. J. Federal regulation of local and sustainable food claims in Canada: a case study of Local Food Plus. **Agriculture and Human Values**, v. 27, n. 2, p. 177-188, Jun 2010.

MAKITA, R. Fair Trade and organic initiatives confronted with Bt cotton in Andhra Pradesh, India: a paradox. **Geoforum**, v. 43, n. 6, p. 1232-1241, Nov 2012.

MARCON, C.; MOINET, N. **Estratégia-rede.** Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

MARSDEN, T.; SMITH, E. Ecological entrepreneurship: sustainable development in local communities through quality food production and local branding. **Geoforum**, v. 36, n. 4, p. 440-451, 2005.

MAXEY, L. Can we sustain sustainable agriculture? Learning from small-scale producer-suppliers in Canada and the UK. **Geographical Journal**, v. 172, n. 3, p. 230-244, Sep 2006.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2007.

McCANN, Brian; FOLTA, Timothy .B. location matters: where we have been and where we might go in agglomeration research. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, p. 532-565, 2008.

MILESTAD, R. et al. Being close: The quality of social relationships in a local organic cereal and bread network in Lower Austria. **Journal of Rural Studies**, v. 26, n. 3, p. 228-240, 2010.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO - BRASIL. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. **Produtos orgânicos: o olho do consumidor.** Brasília: MAPA/ACS, 2009.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – BRASIL. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/desenvolvimento-sustentavel/organicos>. Acesso em 25/03/2014.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – BRASIL. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/comunicacao/noticias/2015/03/numero-de-produtores-organicos-cresce-51porcento-em-um-ano> Acesso em 08/09/2015(a).

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – BRASIL. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/desenvolvimento-sustentavel/organicos/cadastro-nacional>. Acesso em 08/09/2015(b).

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – BRASIL. Disponível em: <http://www2.planalto.gov.br/noticias/2015/06/responsavel-por-23-do-pib-plano-safra-impulsiona-agropecuaria>. Acesso em 01/11/2015(c).

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO – BRASIL. Disponível em: <http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/ministro-destaca-juros-do-pronaf-abaixo-da-infla%C3%A7%C3%A3o> . Acesso em: 28/09/2015.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL – BRASIL. Disponível em: <http://www.mds.gov.br/segurancaalimentar/decom/paa>. Acesso em 03/04/2014.

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE L'AGROALIMENTAIRE ET DE LA FORÊT – FRANÇA. Programme Ambition Bio 2017. Disponível em: www.agriculture.gouv.fr/Programme-Ambition-bio-2017,22587. Acesso em 31/10/2014.

MINTZBERG, H. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A . **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOURA, L. C. M.; MARIN, J. B. Rede empresarial: a estratégia da produção de sementes de soja transgênica em Goiás. **Interações**, Campo Grande , v. 14, n. 1, Jun 2013.

MURDOCH, J. Networks – a new paradigm of rural development? **Journal of Rural Studies**, v. 16, p. 407–419, 2000.

MUTERSBAUGH, T. Fighting standards with standards: harmonization, rents, and social accountability in certified organic agrofood networks. **Environment and Planning A**, v. 37, n. 11, p. 2033–2051, 2005.

MOUNT, P. Growing local food: scale and local food systems governance. **Agriculture and Human Values**, v. 29, n. 1, p. 107–121, Mar 2012.

NAKANO, D. Métodos de pesquisa adotados na engenharia de produção e gestão de operações. In: CAUCHICK MIGUEL, P. A. (org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

NANTES, J. F.D.; SCARPELLI, M.. Gestão da produção rural no agronegócio. In: BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. São Paulo: Atlas, 2001.

NELSON, E. et al. Participatory organic certification in Mexico: an alternative approach to maintaining the integrity of the organic label. **Agriculture and Human Values**, v. 27, n. 2, p. 227–237, Jun 2010.

OSTROM, M.; JUSSAUME, R. Community supported agriculture as an agent of change: is it working? In HINRICHS, C.; LYSON T. (org.). **Remaking the North American food system: strategies for sustainability**. Lincoln, NE: University of Nebraska Press, 2007.

PETRINI, C.; PADOVANI, G. **Slow Food revolution**. Da Arcigola a Terra Madre. Una nuova cultura del cibo e della vita. Milan, Italy: Rizzoli, 2005.

PIRES, S. R. I.; SACOMANO NETO, M. Características estruturais, relacionais e gerenciais na cadeia de suprimentos de um condomínio industrial na indústria automobilística. **Produção**, v. 20, n. 2, p. 172–185, 2010.

PORTAL BRASIL. Disponível em:
<http://www.brasil.gov.br/governo/2013/10/dilma-lanca-o-plano-nacional-de-agroecologia-e-producao-organica>. Acesso em 31/03/2014.

PORTER M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. E. Clusters and the new economics competition. **Harvard Business Review**. v.76, n. 6, p. 77-90, Nov/Dec1998.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**. v.18, n.2, p. 229-252, 2008.

PURDUE, D., DÜRRSCHMIDT, J., JOWERS, P., O'DOHERTY, R. DIY culture and extended milieus: LETS, veggie boxes and festivals. **The Sociological Review** v. 45, n. 4, p. 645–667, Nov 1997.

RAAB, J.; KENIS, P. Heading toward a society of networks: empirical developments and theoretical challenges. **Journal of Management Inquiry**, v. 18, n. 3, p. 198-210, 2009.

RADOMSKY, F. W.; LEAL, O. F. From the production of rules to seed production. **Vibrant**, v.9 n.1, 2012.

REED, M. For whom? - The governance of organic food and farming in the UK. **Food Policy**, v. 34, n. 3, p. 280-286, Jun 2009.

RENTING, H., T.K. MARSDEN; J. BANKS. Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. **Environment and Planning**, v. A, n. 35, p. 393–411, 2003.

RETAMALES, J. B. World temperate fruit production: characteristics and challenges. **Revista Brasileira de Fruticultura**, volume especial, 121-130, Outubro, 2011.

REVISTA IDEIAS NA MESA n. 5 – Abastecimento, 2015. Disponível em:

<http://www.ideiasnamesa.unb.br/index.php?r=bibliotecaIdeias/view&id=335>. Acesso em 05/10/2015.

RÖDER E. S. F.; SILVA E. L. Agricultura familiar e as teses de doutorado no Brasil. **TransInformação**, v. 25, n. 2, p.111-126, Maio/Ago, 2013.

ROTH A. L.; WEGNER D.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; PADULA A. D. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de

estudos. **Revista de Administração**. v. 47, n.1, p.112-123, Jan/Fev/Mar, 2012.

ROVER, Oscar J. Agroecologia, mercado e inovação social: o caso da Rede Ecovida de Agroecologia. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 56-63, Jan/Abr, 2011.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Posicionamento estrutural e relacional em redes de empresas: uma análise do consórcio modular da indústria automobilística. **Gestão e Produção**, v. 16, n. 4, Dec, 2009.

SAGE, C. Social embeddedness and relations of regard: alternative 'good food' networks in south-west Ireland. **Journal of Rural Studies**, v. 19, n. 1, p. 47-60, Jan, 2003.

SAGE, J. L.; GOLDBERGER, J. R. Decisions to direct market: geographic influences on conventions in organic production. **Applied Geography**, v. 34, p. 57-65, May 2012.

SANTOS, F. P.; CHALUB-MARTINS, L.. Agroecologia, consumo sustentável e aprendizado coletivo no Brasil. **Educação e Pesquisa**, v. 38, n. 2, p. 469-483, Abr/Jun, 2012.

SANTOS, G. C. dos; MONTEIRO, M. Sistema orgânico de produção de alimentos. **Alimentos e Nutrição**., v.15, n.1, p.73-86, 2004.

SMITH E.; MARSDEN T. Exploring the 'limits to growth' in UK organics: beyond the statistical image. **Journal of Rural Studies**, v. 20, n.3, p. 20, 345-357, Jul 2004.

SELFA, T.; QAZI, J. Place, taste, or face-to-face? Understanding producer-consumer networks in "local" food systems in Washington State. **Agriculture and Human Values**, v. 22, n. 4, p. 451-464, Win 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Perfil de mercado: orgânicos**, 2010. Disponível em : [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2292E16EC810F375832578810045A77E/\\$File/NT000455A6.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2292E16EC810F375832578810045A77E/$File/NT000455A6.pdf). Acesso em: 08/09/2015.

SHRECK, A. Resistance, redistribution, and power in the Fair Trade banana initiative. **Agriculture and Human Values**, v. 22, n. 1, p. 17-29, Spr 2005.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 2009.

SLOW FOOD INTERNATIONAL. Disponível em: <http://slowfood.com/>. Acesso em 16/03/2015.

SLOW FOOD BRASIL. Disponível em: <http://www.slowfoodbrasil.com/>. Acesso em 16/03/2015.

SONNINO, R.; T. MARSDEN. Beyond the divide: rethinking relationships between alternative and conventional food networks in Europe. **Journal of Economic Geography**, v. 6, n. 2, p. 181–199, 2006.

TENCATI, A.; ZSOLNAI, L. Collaborative enterprise and sustainability: the case of Slow Food. **Journal of Business Ethics**, v. 110, n. 3, p. 345-354, Oct 2012.

TIBURCIO, B. A.; VALENTE, A. L. E. F. **O comércio justo e solidário é alternativa para segmentos populacionais empobrecidos? Estudo de caso em Território Kalunga (GO). Revista de Economia e Sociologia Rural**, v.45, n. 2, p. 497-519, 2007.

TOVAR, L. G. et al. Certified organic agriculture in Mexico: market connections and certification practices in large and small producers. **Journal of Rural Studies**, v. 21, n. 4, p. 461-474, Oct 2005.

TEIXEIRA, M. C.; TEIXEIRA, R. M. Relacionamento, cooperação e governança em arranjos produtivos locais: o caso do APL de madeira e móveis do estado de Rondônia. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 17, n. 1, Apr. 2011.

TRAUGER, A. Un/re-constructing the agrarian dream: going back-to-the-land with an organic marketing co-operative in south-central Pennsylvania, USA. **Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie**, v. 98, n. 1, p. 9-20, 2007.

TRAUGER, A. Social agency and networked spatial relations in sustainable agriculture. **Area**, v. 41, n. 2, p. 117-128, Jun 2009.

VAN DER PLOEG, J.D., LONG, A., BANKS, J. 2002. **The living countrysides**. The Netherlands: Elsevier, 2002.

VIENNE AGROBIO. **Guide Bio de la Vienne**, 2014.

VILLELA, L. E.; PINTO, M. C. S. Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (apls) de

confeções no estado do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**. v. 43, n. 5, p. 1067-1089, 2009.

VILPOUX, O. Desempenho dos arranjos institucionais e minimização dos custos de transação: transações entre produtores e feccuarias de mandioca. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 49, n. 2, Jun 2011.

VILPOUX, O.; OLIVEIRA, E. J. Instituições informais e governanças em arranjos produtivos locais. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, 2010.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS N.; FROHLICH M. Case research in Operations Management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WARNER, K. D. Agroecology as participatory science emerging alternatives to technology transfer extension practice. **Science Technology & Human Values**, v. 33, n. 6, p. 754-777, Nov 2008.

WEGNER, D. Mecanismos de governança de redes horizontais de empresas: o caso das redes alemãs de grande porte. **Revista Gestão Organizacional**. v. 5, n. 2, p. 214-228, Jul/Dez 2012.

WEGNER D.; PADULA, A. D. Estratégias de crescimento e a governança de redes horizontais de empresas: o caso da maior rede cooperativa de varejo de alimentos na Alemanha. **Revista de Ciências da Administração**. v. 13, n. 30, p. 220-248, Mai/Ago 2011.

ZACCARELLI, S. B. ; Telles R.; Siqueira, João P. L de; Boaventura, João M. G.; Donaire, D. **Clusters e redes de negócios**: uma visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.

ZAHM, F. et al. Assessing Farm Sustainability with the IDEA Method - from the concept of agriculture sustainability to case studies on farms. **Sustainable Development**, v. 16, n. 4, p. 271-281, Jul-Aug 2008.

ZANASI C.; VENTURI, P. S. M. R. C. Participative organic certification, trust and local rural communities development: the case of Rede Ecovida. **New Medit**, n. 2, 2009.

ZANOLI, R. The European consumer and organic food. **Organic Marketing Initiatives and Rural Development series**, University of Wales, Aberystwyth, v. 4, p. 175, 2004.

ZANOLI, R.; GAMBELLI, D.; VAIRO, D. Scenarios of the organic food market in Europe. **Food Policy**, v. 37, n. 1, p. 41-57, 2012.

ZANOLI, R., GAMBELLI, D., VAIRO, D. Organic farming in Europe by 2010: scenarios for the future. **Organic Farming in Europe: Economics and Policy**. University of Hohenheim, Hohenheim. v. 8, p. 87-57, 2000a.

ZANOLI, R., GAMBELLI, D., VAIRO, D. Sistemi fuzzy rule-based e analisi di scenario. Un'applicazione al caso dell'agricoltura biologica. **Rivista di Economia Agraria**, v. 1, p. 31-72, 2000b.

ZOLDAN, P.C.; MIOR, L.C. **Produção orgânica na agricultura familiar de Santa Catarina**. Florianópolis: Epagri, 2012 (Epagri. Documentos, 239).

**APÊNDICE A - Roteiro entrevista da gestão do Núcleo Litoral
Catarinense – Parte 1 e 2**

**ROTEIRO DE ENTREVISTA DA GESTÃO DO NÚCLEO
LITORAL CATARINENSE – PARTE 1**

Cargo do respondente: _____

Para o gestor principal (coordenador) foi feita, além das questões deste roteiro, a seguinte pergunta:

- Qual a relação atual com os outros núcleos?

1. Fale sobre as atividades que você desenvolve.

2. Fale sobre sua relação com os agricultores.

3. O que a rede faz para atrair novos agricultores? E outros novos atores?

4. Quais são os instrumentos estratégicos utilizados?

- Estratégias e objetivos são definidos com a participação dos atores da rede?

- A rede desenvolve planejamento estratégico? Para quanto tempo (anos)?

- São definidas equipes de implementação estratégica para colocar em prática o plano de ação?

5. Quais são os instrumentos de integração utilizados?

A rede organiza eventos / reuniões:

- entre empregados e produtores que participam da rede?

- entre produtores da rede?

- entre produtores, seus familiares e toda a rede?

- da rede em relação com seu meio-ambiente. Se sim, exemplo.

6. Quais são os instrumentos contratuais utilizados?

Contratos, regras, código de ética....

7. Quais são os instrumentos de tomada de decisão utilizados?

Assembleias são realizadas? Qual a frequência?

A rede se engaja nas decisões operacionais dos atores?

8. Estratégias globais utilizadas

Estratégias quanto à competitividade:

- Liderança de custo, a empresa participando como fornecedor de uma grande rede *top-down*
- Flexibilidade/custo, a empresa participando de redes de empresas flexíveis

Estratégias quanto ao produto/mercado:

- Crescimento em produtos-produtos e mercados existentes
- Desenvolvimento de produto para o mercado existente
- Desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes
- Diversificação envolvendo novos produtos e novos mercados
- Integração vertical: criação de novas atividades (empresas) à jusante e à montante da produção

Estratégias quanto à utilização dos meios:

- Investimento
- Manutenção
- Desinvestimento

A gestão da rede auxilia a escolher novos produtos que serão produzidos, os produtos que serão mantidos e os produtos que não serão mais produzidos?

9. Estratégias funcionais utilizadas

A rede dispõe de estratégias específicas para:

Marketing

P&D

Logística de aquisição

Logística de distribuição

Produção

Recursos humanos

Qualidade

Planejamento

Gestão financeira

10. A rede está crescendo (comparação 2014 em relação a 2013)?

- % número de atores
- % quantidade produzida

- % vendas
- % desenvolvimento de novos produtos
- desenvolvimento de novos mercados
- percebe melhoria da qualidade de vida dos agricultores (renda, educação, saúde, habitação)

ROTEIRO DE ENTREVISTA DA GESTÃO DO NÚCLEO LITORAL CATARINENSE – PARTE 2

Esse roteiro foi elaborado a partir da análise de documentos, entrevistas e observação realizada ao longo da coleta de dados.

- 1) Quantidade de produtores participantes
- 2) Quantidade de produtores registrados nos grupos (nº de cidades)
- 3) Quantidade de produtores certificados
- 4) Produtos produzidos (confirmar a relação que está pronta)
- 5) É possível o produtor fazer suas sementes ou é necessário profissionalizar-se nessa atividade?
- 6) Qual a estrutura organizacional da gestão geral da rede (sede no RS)?
- 7) Encontro bimestral do núcleo é encontro dos verificadores?
- 8) Como está o andamento do projeto piloto para rastreabilidade de produtos? Já foi enviado para o MDA?
- 9) Existe possibilidade de obter pagamento por serviços ambientais aos produtores, quais ações estão em andamento?
- 10) Qual o interesse do NLC em utilizar o circuito de comercialização existente da Ecovida?

APÊNDICE B - Roteiro entrevista dos demais atores do Núcleo Litoral Catarinense

ROTEIRO DE ENTREVISTA DOS DEMAIS ATORES DO NÚCLEO LITORAL CATARINENSE (exceto agricultores)

Cargo do respondente: _____

1. Quando a organização iniciou suas atividades? Por qual razão? Qual a sua estrutura organizacional?

2. Qual ano em que entrou na rede?

3. Como a organização participa da rede? O que ele faz efetivamente para o funcionamento da rede?

4. Com quais atores da rede a organização está ligada?

5. Como estas relações são estabelecidas?

6. Sobre a gestão estratégica da rede e da organização:

6.1 Quais são os instrumentos estratégicos utilizados?

- Estratégias e objetivos são definidos com a participação dos atores da rede?

- A rede desenvolve planejamento estratégico? Para quanto tempo (anos)?

- São definidas equipes de implementação estratégica para colocar em prática o plano de ação?

6.2 Quais são os instrumentos de integração utilizados?

A rede organiza eventos / reuniões:

- entre empregados e produtores que participam da rede?

- entre produtores da rede?

- entre produtores, seus familiares e toda a rede?

- da rede em relação com seu meio-ambiente. Se sim, exemplo.

6.3 Quais são os instrumentos contratuais utilizados?

Contratos, regulamento interno, código de ética....

6.4 Quais são os instrumentos de tomada de decisão utilizados?

Assembleias são realizadas? Qual a frequência?

A rede se engaja nas decisões operacionais dos atores?

6.5 Estratégias globais utilizadas

Estratégias quanto à competitividade:

- Liderança de custo, a empresa participando como fornecedor de uma grande rede *top-down*
- Flexibilidade/custo, a empresa participando de redes de empresas flexíveis

Estratégias quanto ao produto/mercado:

- Crescimento em produtos-produtos e mercados existentes
- Desenvolvimento de produto para o mercado existente
- Desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes
- Diversificação envolvendo novos produtos e novos mercados
- Integração vertical: criação de novas atividades (empresas) à jusante e à montante da produção

Estratégias quanto à utilização dos meios:

- Investimento
- Manutenção
- Desinvestimento

A gestão da rede auxilia a escolher novos produtos que serão produzidos, os produtos que serão mantidos e os produtos que não serão mais produzidos?

6.6 Estratégias funcionais utilizadas

A rede dispõe de estratégias específicas para:

Marketing

P&D

Logística de aquisição

Logística de distribuição

Produção

Recursos humanos

Qualidade

Planejamento

Gestão financeira

6.7 A rede está crescendo (comparação 2014 em relação a 2013)?

- % número de atores
- % quantidade produzida
- % vendas
- % desenvolvimento de novos produtos
- desenvolvimento de novos mercados
- percebe melhoria da qualidade de vida dos agricultores (renda, educação, saúde, habitação)

APÊNDICE C - Roteiro entrevista da gestão do aAgrobio em francês

SCRIPT D'ENTRETIEN DE LA GESTION DU GROUPEMENT AGROBIO

Poste du répondant: _____

Para o gestor principal (Délégué Général) foram feitas, além das questões deste roteiro, outras duas perguntas específicas:

- Quelle la relation actuel avec des autres GRAB?
- À propos de l'union des régions, comment vais se passer avec les GRAB ?

1. Parlez vous sur ces activites.

2. Parlez vous de votre relation avec les producteurs.

3. Qu'est-ce que le réseau fait pour attirer de nouveaux agriculteurs/éleveurs ? Et d'autres nouveaux acteurs ?

4. Quels sont les instruments stratégiques utilisés ?

- Les stratégies et les objectifs sont définis avec la participation des acteurs du réseau ?
- Le réseau développe une planification stratégique? Pour combien de temps (années) ?
- Les équipes de déploiement stratégiques sont définies pour mettre en œuvre le plan d'action?

5. Quels sont les instruments d'intégration utilisés?

Le réseau organise des événements / réunions :

- entre les employés et les producteurs participant au réseau ?
- entre les producteurs du réseau ?
- entre les producteurs, leurs familles et tout le réseau ?
- du réseau en relation avec son environnement. Si oui, exemple.

6. Quels sont les instruments contractuels utilisés?

Contrats, règles , code d'éthique....

7. Quels sont les instruments de prise de décision utilisés ?

Des assemblées délibératives sont réalisées ? Quelle est la fréquence ?

Le réseau s'engage dans les décisions opérationnelles des acteurs ?

8. Stratégies globales utilisées

Stratégies relatives à la compétitivité :

- Coût leadership, en participant comme fournisseur d'un grand réseau *top-down*
- Flexibilité / coût, en participant d'un réseau d'entreprises flexibles

Stratégies relatives au produit / marché :

- Croissance des produits - les produits et les marchés existants
- Développement des produits pour le marché existant
- Développement du marché en utilisant des produits existants
- Diversification : développement de nouveaux produits et de nouveaux marchés
- Intégration verticale : création de nouvelles activités (entreprises) en amont et en aval de la production

Stratégies relatives à l'utilisation des moyens :

- Investissement
- Maintenance
- Désinvestissement

La gestion du réseau aide à choisir des nouveaux produits qui seront produits, les produits qui seront conservés et les produits qui ne seront plus produits ?

9. Stratégies fonctionnelles utilisées

Le réseau dispose de stratégies spécifiques pour :

Marketing ?

Recherche et Développement ?

Logistique d'Approvisionnement ?

Logistique de Distribution ?

Production ?

Ressources Humaines ?

Qualité ?

Planification ?

Gestion Financière ?

10. Le réseau est en croissance (2013 par rapport à 2012) ?

- % nombre d'acteurs
- % quantité produite/vendue
- % ventes \$
- % développement de nouveaux produits
- développement de nouveaux marchés
- vous percevez des améliorations de la qualité de vie des membres (revenu, éducation, santé, logement) ?

APÊNDICE D - Roteiro entrevista dos demais atores do Agrobio em francês

SCRIPT D'ENTRETIEN DES AUTRES ACTEURS DU GROUPEMENT AGROBIO

(hors les agriculteurs)

Poste du répondant: _____

1. Quand l'organisation a été fondée? Pour quelle raison? Quelle est la structure de l'organisation ?
2. Quelle année d'entrée dans le réseau ?
3. Comment cette organisation participe au réseau? Qu'est ce qu'elle fait effectivement pour le fonctionnement du réseau ?
4. Avec quels acteurs du réseau cette organisation est connectée/liée ?
5. Comment ces relations sont établies ?
6. Sur la gestion stratégique du réseau et d'organisation :
 - 6.1 Quels sont les instruments stratégiques utilisés ?
 - Les stratégies et les objectifs sont définis avec la participation des acteurs du réseau ?
 - Le réseau développe une planification stratégique? Pour combien de temps (années) ?
 - Des équipes de déploiement stratégiques sont définies pour mettre en œuvre le plan d'action?
 - 6.2 Quels sont les instruments d'intégration utilisés ?

Le réseau organise des événements / réunions :

 - entre les employés et les producteurs participant au réseau ?
 - entre les producteurs du réseau ?
 - entre les producteurs, leurs familles et tout le réseau ?

- du réseau en relation avec son environnement. Si oui, exemple.

6.3 Quels sont les instruments contractuels utilisés ?

Contrats, règles , code d'éthique....

6.4 Quels sont les instruments de prise de décision utilisés ?

Des assemblées délibératives sont réalisées ? Quelle est la fréquence ?

Le réseau s'engage dans les décisions opérationnelles des acteurs ?

6.5 Stratégies globales utilisées

Stratégies relatives à la compétitivité :

- Coût leadership, en participant comme fournisseur d'un grand réseau *top-down*
- Flexibilité / coût, en participant d'un réseau d'entreprises flexibles

Stratégies relatives au produit / marché :

- Croissance des produits - les produits et les marchés existants
- Développement des produits pour le marché existant
- Développement du marché en utilisant des produits existants
- Diversification : développement de nouveaux produits et de nouveaux marchés
- Intégration verticale : création de nouvelles activités (entreprises) en amont et en aval de la production

Stratégies relatives à l'utilisation des moyens:

- Investissement
- Maintenance
- Désinvestissement

La gestion du réseau aide à choisir des nouveaux produits qui seront produits, les produits qui seront conservés et les produits qui ne seront plus produits ?

6.6 Stratégies fonctionnelles utilisées

Le réseau dispose de stratégies spécifiques pour :

Marketing ?

Recherche et Développement ?

Logistique d'Approvisionnement ?

Logistique de Distribution ?

Production ?

Ressources Humaines ?

Qualité ?

Planification ?

Gestion Financière ?

6.7 L'organisation est en croissance (2013 par rapport à 2012) ?

- % nombre de membres de cet acteur
- % quantité produite/vendue
- % ventes
- % développement de nouveaux produits
- développement de nouveaux marchés
- vous percevez des améliorations de la qualité de vie des membres (revenu, éducation, santé, logement) ?

APÊNDICE E - Roteiro de entrevista do agricultor do Agrobio

ROTEIRO DE ENTREVISTA DO AGRICULTOR DO AGROBIO

As questões deste roteiro visam o aprofundamento de algumas respostas obtidas no questionário respondido pelos produtores.

- 1) Fale sobre os eventos promovidos pela rede (Questão 13 do questionário)
- 2) Quais ações dos grupos de trabalho? (Questão 14 do questionário)
- 3) Fale sobre a participação dos produtores nas decisões da rede. (Questão 15 do questionário)
- 4) Como a matéria-prima é fornecida? Existe produção própria? (Questão 20 do questionário)
- 5) Fale sobre novas formas de produzir apontadas pelos produtores. (Questão 22 do questionário)
- 6) Como as boas práticas de produção são compartilhadas entre os produtores? (Questão 23 do questionário)
- 7) Como os equipamentos de produção são compartilhados entre os produtores? (Questão 24 do questionário)
- 8) Explique os tipos de contrato de trabalho utilizados pelos produtores. (Questão 25 do questionário)
- 9) Explique termos utilizados pelos respondentes no que diz respeito ao controle de qualidade. (Questão 26 do questionário)
- 10) Você faz planejamento? Caso positivo, como é feito? (Questão 27 do questionário)

11) Como a rede auxilia o produtor a obter financiamento em instituições financeiras privadas e públicas? (Questão 28 do questionário)

12) Como você percebe o crescimento do mercado de produtos orgânicos? (Questão 29 do questionário)

**APÊNDICE F - Roteiro entrevista inicial gestão Núcleo Litoral
Catarinense**

**ROTEIRO ENTREVISTA INICIAL COORDENAÇÃO NÚCLEO
LITORAL CATARINENSE**

- 1) Como o Núcleo Litoral Catarinense está configurado?
- 2) Relacionamentos com outros núcleos.
- 3) Existem diretrizes únicas para a rede?
- 4) Existência de outras redes no Brasil com a dimensão semelhante à Ecovida.
- 5) Encontros promovidos pela rede.

APÊNDICE G - Roteiro de entrevista do agricultor da Ecovida

ROTEIRO DE ENTREVISTA DO AGRICULTOR ECOVIDA

As questões deste roteiro visam o aprofundamento de algumas respostas obtidas no questionário respondido pelos produtores.

- 1) Quais instituições oferecem cursos de formação aos produtores (Questão 5 do questionário)
- 2) Quais ações dos grupos de trabalho? (Questão 14 do questionário)
- 3) Esclarecer alguns tipos de inovações exemplificados (Questão 19 do questionário)
- 4) Como a matéria-prima é fornecida? Existe produção própria? (Questão 20 do questionário)
- 5) Fale sobre novas formas de produzir apontadas pelos produtores. (Questão 22 do questionário)
- 6) Como as boas práticas de produção são compartilhadas entre os produtores? (Questão 23 do questionário)
- 7) Por que equipamentos de produção não são compartilhados entre a maioria dos produtores? (Questão 24 do questionário)
- 8) Fale sobre a contratação de funcionários pelos produtores. (Questão 25 do questionário)
- 9) Você faz planejamento? Caso positivo, como é feito? (Questão 27 do questionário)
- 10) A rede auxilia o produtor a obter financiamento com instituições financeiras privadas e públicas? (Questão 28 do questionário)
- Por que os recursos públicos são pouco utilizados?
- 11) Como você percebe o crescimento do mercado de produtos orgânicos? (Questão 29 do questionário)

APÊNDICE H - Questionário agricultores

QUESTIONÁRIO AGRICULTORES

*Muito obrigada por sua
colaboração!*

1) Função que você exerce na
propriedade:

2) Qual a sua idade?

_____ anos

3) Sexo: () Feminino

() Masculino

4) Qual a sua formação
escolar?

() Não tenho formação
escolar

() Ensino fundamental (1º ao
9º ano) incompleto

() Ensino fundamental
completo

() Ensino médio (2º grau)
incompleto

() Ensino médio (2º grau)
completo

() Ensino superior
incompleto

() Ensino superior completo

() Pós graduação

5) Você já fez algum curso
relacionado à agricultura?

() Não () Sim

Qual(is)? _____

6) Tamanho da propriedade:

_____ hectares

7) Ano de início das atividades:

8) Ano da conversão para
orgânico (se for o caso):

9) Quantidade de trabalhadores
membros da família: _____

10) Quantidade de
trabalhadores não membros da
família: _____

11) Espécies cultivadas:

12) São processados produtos
na propriedade?

() Não () Sim.

Quais?

13) Em quais eventos da rede
Ecovida você participa? (você
pode assinalar mais de uma
opção)

() Encontros entre os
empregados e os produtores
participantes da rede

() Encontros entre os
produtores da rede

- () Encontros entre produtores, bem como entre produtores e suas famílias com toda a rede
- () Eventos da rede com a participação de instituições que não fazem parte da rede

14) Você participa de algum grupo de trabalho para executar as ações estratégicas definidas pela rede?

- () Não () Sim

15) Você participa das decisões relativas às atividades da rede?

- () Não () Sim.

Como?

16) Para tomar decisões em relação ao funcionamento da sua propriedade, você consulta a rede?

- () Não, eu tomo sozinho as decisões em relação ao funcionamento da minha propriedade
- () Sim, eu solicito a opinião da coordenação da rede
- () As vezes eu tomo decisões sozinho e as vezes peço a opinião da coordenação da rede

17) Como você escolhe os novos produtos que serão produzidos, os produtos que serão mantidos e os produtos que não serão mais produzidos? (você pode assinalar mais de uma opção)

- () Eu analiso o que o consumidor quer comprar
- () Eu analiso a concorrência e vejo o que eles estão produzindo
- () Eu produzo os cultivos/produtos que eu conheço e estou acostumado a produzir, não costumo analisar os consumidores e os concorrentes
- () Eu produzo os cultivos/produtos que a rede me sugere

18) Quais as formas de comercialização de seus produtos? (você pode assinalar mais de uma opção)

- () Feiras de agricultores em locais abertos ou fechados
- () Por meio do Box da Ecovida no Ceasa
- () Pela Internet
- () Na própria fazenda
- () Postos de venda localizados ao longo de rodovias próximos a sua propriedade
- () Venda a restaurantes

- ☐ Venda a pequenas lojas locais
☐ Venda a supermercados
☐ Venda a outro agricultor
☐ Venda à indústria processadora de alimentos
☐ Venda a organismos públicos relacionados ao governo municipal, estadual ou federal
☐ Venda a atacadistas
☐ Cestas prontas com produtos da época entregues diretamente ao consumidor
☐ Outra.
 Qual? _____

19) Na sua propriedade são desenvolvidos novos produtos e novas formas de produção?
☐ Não ☐ Sim.
 Exemplo:

20) Com relação aos produtos que você compra para as atividades de produção, você realiza as compras...?

- ☐ Individualmente

☐ Todas em conjunto com outros agricultores

- ☐ Individualmente para alguns produtos, mas também em conjunto com outros agricultores
 Quais tipos de produtos são comprados em conjunto?

21) Como você faz a entrega de seus produtos ao cliente?

- ☐ Com veículo próprio
☐ Com veículo compartilhado por integrantes da rede
☐ Transporte é feito por uma outra empresa
☐ Outra.
 Qual? _____

22) Com relação à maneira de produzir na sua propriedade?

- ☐ A produção é feita utilizando somente os métodos aconselhados pela rede
☐ Eu desenvolvo novas formas de produzir além dos métodos aconselhados pela rede

23) Você compartilha com outros membros da rede boas práticas de produção que você desenvolve?

- ☐ Não ☐ Sim

24) Você compartilha equipamentos utilizados na produção com outros membros da rede?

() Não () Sim

25) Você tem empregados?

() Não () Sim

Qual a forma do contrato de trabalho?

26) É realizado algum tipo de controle de qualidade da sua produção?

() Não () Sim.

Qual?

27) Você realiza planejamento (da produção, dos estoques, das vendas, financeiro...) para a sua propriedade?

() Não. Eu não costumo planejar

() Eu planejo para poucos meses

() Eu planejo para um ano

() Eu planejo para mais de um ano

28) Os recursos financeiros utilizados na sua propriedade vêm de: (você pode assinalar mais de uma opção)

() Recursos próprios

() Financiamento de instituições financeiras (bancos, cooperativas de crédito)

() Empréstimos de pessoas conhecidas

() Recursos públicos

concedidos pelo governo

() Outro:-

29) Como evoluíram suas vendas de 2014 em relação a 2013?

() As vendas foram iguais

() As vendas diminuíram

() As vendas aumentaram. O percentual de aumento foi em torno de _____%

30) As ações da coordenação da rede estão de acordo com o que você pensa?

() Não () Parcialmente

() Sim

O que poderia ser diferente nas ações da coordenação da rede?

APÊNDICE I - Questionário agricultores em francês

QUESTIONNAIRE AGRICULTEURS

Merci de votre collaboration!

1) Poste du répondant sur la propriété :

2) Age : _____ ans

3) Sexe : () Féminin
() Masculin

4) Quelle est votre formation ?

() Ecole Primaire

() Collège

() Lycee () Bac

() Bac + 2

() Bac + 3

() Bac + 4

() Bac + 5

() Autres :

5) Avez-vous fait des études liées à l'agriculture ?

() Non () Oui

Lesquelle(s)? _____

6) Taille de la propriété : _____ hectares

7) Année du début des activités : _____

8) Année de conversion à l'agriculture biologique (Si c'est le cas) : _____ Année

d'entrée dans le réseau? _____

9) Nombre de membres travailleurs familiaux : _____

10) Nombre de membres travailleurs non familiaux : _____

11) Espèces cultivées :

12) Transformez-vous des produits sur la propriété ?

() Non () Oui

Lesquel(s)? _____

13) A quels événements de la vie du réseau participez-vous ? (Vous pouvez cocher plus d'une option)

() Je participe à des événements organisés entre les employés et les producteurs participant au réseau

() Je participe aux réunions entre les producteurs du réseau

() Je participe aux réunions entre les producteurs, leurs familles et tout le réseau

() Je participe aux actions du réseau en relation avec son environnement à travers de :

14) Etes-vous associé à des actions stratégiques du réseau dans le cadre d'un groupe de travail spécifique ?

☐ Non ☐ Oui

15) Participez-vous aux décisions générales relatives à la vie du réseau ?

☐ Non ☐ Oui

Comment ?

16) Pour prendre des décisions concernant votre propre activité, consultez-vous le réseau ?

☐ Non, je prends seul les décisions concernant mon activité

☐ Oui, je demande l'avis de la coordination du réseau

☐ Parfois je prends des décisions seul et parfois je demande l'opinion de la coordination du réseau

17) Comment choisissez-vous les nouveaux produits qui seront produits, les produits qui seront conservés et les produits qui ne seront plus produits ? (Vous pouvez cocher plus d'une option)

☐ J'analyse ce que les consommateurs veulent acheter

☐ J'analyse la concurrence et je vois ce qu'ils produisent

☐ Je produis les cultures/produits que je connais et je suis habitué à produire.

Généralement je n'analyse pas les consommateurs et les concurrents

☐ Je produis des cultures/produits suggérés par le réseau

18) Quelles sont les formes de commercialisation de vos produits ? (Vous pouvez cocher plus d'une option)

☐ Marchés fermiers

☐ Par Internet

☐ Sur la ferme

☐ Stands sur les routes près de la ferme

☐ Vente aux restaurants

☐ Vente dans des petits magasins locaux

☐ Vente en supermarchés

☐ Vente à un autre agriculteur

☐ Vente à l'industrie de transformation

☐ Vente aux grossistes

- () Vente a un organisme public (local ou national)
 () Paniers avec des produits de saison livrés directement au consommateur
 () Autre
 Lequel ? _____

19) Est-ce que de nouveaux produits et de nouveaux modes de production sont développés sur votre propriété ?

- () Non () Oui
 Exemples :

20) Concernant les produits que vous achetez pour votre exploitation, les achetez-vous

...

- () Individuellement
 () Tout en commun avec d'autres agriculteurs
 () Pour certains produits, avec d'autres agriculteurs
 Quels types de produits ?

21) Comment livrez-vous votre production aux clients ?

- () Avec mon véhicule personnel
 () Avec un véhicule partagé par les membres du réseau
 () La livraison est effectuée par une autre entreprise
 () Autre
 Lequel ? _____

22) En ce qui concerne la façon de produire sur sa propriété ?

- () La production est faite en utilisant uniquement les méthodes conseillées par le réseau
 () Je développe de nouvelles façons de produire en plus des méthodes conseillées par le réseau

23) Echangez-vous avec d'autres membres du réseau les bonnes pratiques que vous avez découvertes ?

- () Non () Oui

24) Partagez-vous des équipements de production avec d'autres membres du réseau ?

- () Non () Oui

25) Avez-vous des employés ?

- () Non () Oui

Quel type de contrat de travail ?

26) Y a-t-il des contrôles de la qualité de la production ?

☐ Non ☐ Oui

Lesquels

? _____ -

27) Effectuez-vous la gestion prévisionnelle (production, stocks, ventes, finances...) pour votre établissement ?

☐ Non. Je ne planifie pas habituellement

☐ Je planifie pour quelques mois

☐ Je planifie pour une année

☐ Je planifie pour plus d'une année

28) Les ressources financières utilisées dans votre établissement proviennent :

☐ Seulement de vos ressources propres

☐ De vos ressources propres et du financement des

institutions financières

(banques, coopératives de crédit, autres)

☐ De vos ressources propres et de prêts obtenus auprès de personnes que vous connaissez

☐ De vos ressources propres et d'aide publique (Etat, Communauté Européenne)

29) Comment ont évolué vos ventes en 2013 par rapport à 2012 :

☐ Elles n'ont pas augmenté

☐ Mes ventes ont baissé

☐ Elles ont augmenté de _____%

30) Les actions de coordination du réseau sont-elles conformes à ce que vous pensez ?

☐ Non ☐ Partiellement

☐ Oui

Qu'est-ce qui pourrait être différent ?

APÊNDICE J - Questionário criadores de animais em francês

QUESTIONNAIRE ÉLÈVEURS

Merci de votre collaboration!

1) Poste du répondant sur la propriété :

2) Age : _____ ans

3) Sexe : ☐ Féminin
☐ Masculin

4) Quelle est votre formation ?

☐ Ecole Primaire

☐ Collège

☐ Lycee ☐ Bac

☐ Bac + 2

☐ Bac + 3

☐ Bac + 4

☐ Bac + 5

☐ Autres :

5) Avez-vous fait des études liées au élevage ?

☐ Non ☐ Oui

Lesquelle(s)? _____

6) Nombre d'animaux:

7) Année du début des activités : _____

8) Année de conversion à la biologique (Si c'est le cas) :

9) Nombre de membres travailleurs familiaux : _____

10) Nombre de membres travailleurs non familiaux :

11) Produits offerts:

12) Transformez-vous des produits sur la propriété ?

☐ Non ☐ Oui

Lesquel(s)? _____

13) A quels événements de la vie du réseau participez-vous ?
(Vous pouvez cocher plus d'une option)

☐ Je participe à des événements organisés entre les employés et les producteurs participant au réseau

☐ Je participe aux réunions entre les producteurs du réseau

☐ Je participe aux réunions entre les producteurs, leurs familles et tout le réseau

☐ Je participe aux actions du réseau en relation avec son environnement à travers de :

14) Etes-vous associé à des actions stratégiques du réseau dans le cadre d'un groupe de travail spécifique ?

☐ Non ☐ Oui

15) Participez-vous aux décisions générales relatives à la vie du réseau ?

☐ Non ☐ Oui

Comment ?

16) Pour prendre des décisions concernant votre propre activité, consultez-vous le réseau ?

☐ Non, je prends seul les décisions concernant mon activité

☐ Oui, je demande l'avis de la coordination du réseau

☐ Parfois je prends des décisions seul et parfois je demande l'opinion de la coordination du réseau

17) Comment choisissez-vous les nouveaux produits qui seront produits, les produits qui seront conservés et les produits qui ne seront plus produits ?

(Vous pouvez cocher plus d'une option)

☐ J'analyse ce que les consommateurs veulent acheter

☐ J'analyse la concurrence et je vois ce qu'ils produisent

☐ Je produis les cultures/produits que je connais et je suis habitué à produire.

Généralement je n'analyse pas les consommateurs et les concurrents

☐ Je produis des produits suggérés par le réseau

18) Quelles sont les formes de commercialisation de vos produits ? (Vous pouvez cocher plus d'une option)

☐ Marchés fermiers

☐ Par Internet

☐ Sur la ferme

☐ Stands sur les routes près de la ferme

☐ Vente aux restaurants

☐ Vente dans des petits magasins locaux

☐ Vente en supermarchés

☐ Vente à un autre éleveurs

☐ Vente à l'industrie de transformation

☐ Vente aux grossistes

☐ Vente a un organisme public (local ou national)

☐ Paniers avec des produits de saison livrés directement au consommateur

☐ Autre Lequel

? _____

19) Est-ce que de nouveaux produits et de nouveaux modes de production sont développés sur votre propriété ?

☐ Non ☐ Oui

Exemples :

20) Concernant les produits que vous achetez pour votre exploitation, les achetez-vous

...

☐ Individuellement

☐ Tout en commun avec d'autres éleveurs

☐ Pour certains produits, avec d'autres éleveurs

Quels types de produits ?

21) Comment livrez-vous votre production aux clients ?

☐ Avec mon véhicule

personnel

☐ Avec un véhicule partagé par les membres du réseau

☐ La livraison est effectuée par une autre entreprise

☐ Autre

Lequel

? _____

22) En ce qui concerne la façon de produire sur sa propriété ?

☐ La production est faite en utilisant uniquement les

méthodes conseillées par le réseau

☐ Je développe de nouvelles façons de produire en plus des

méthodes conseillées par le réseau

23) Echangez-vous avec d'autres membres du réseau les bonnes pratiques que vous avez découvertes ?

☐ Non ☐ Oui

24) Partagez-vous des équipements de production avec d'autres membres du réseau ?

☐ Non ☐ Oui

25) Avez-vous des employés ?

☐ Non ☐ Oui

Quel type de contrat de travail ?

26) Y a-t-il des contrôles de la qualité de la production ?

☐ Non ☐ Oui

Lesquels ? _____

27) Effectuez-vous la gestion prévisionnelle (production, stocks, ventes, finances...) pour votre établissement ?

☐ Non. Je ne planifie pas habituellement

☐ Je planifie pour quelques mois

☐ Je planifie pour une année

☐ Je planifie pour plus d'une année

28) Les ressources financières utilisées dans votre établissement proviennent :

☐ Seulement de vos ressources propres

☐ De vos ressources propres et du financement des institutions financières (banques, coopératives de crédit, autres)

☐ De vos ressources propres et de prêts obtenus auprès de personnes que vous connaissez

☐ De vos ressources propres et d'aide publique (Etat, Communauté Européenne)

29) Comment ont évolué vos ventes en 2013 par rapport à 2012 :

☐ Elles n'ont pas augmenté

☐ Mes ventes ont baissé

☐ Elles ont augmenté de _____%

30) Les actions de coordination du réseau sont-elles conformes à ce que vous pensez ?

☐ Non ☐ Partiellement

☐ Oui

Qu'est-ce qui qui pourrait être différent ?

ANEXO A - Material de divulgação do evento Mois de la Bio página

1

le mois de la bio

Des clés pour votre réussite

du 3 au 28 NOVEMBRE 2014

Des atouts économiques

Des solutions techniques

Un signe officiel de qualité

POLE CONVERSION BIO
Poitou-Charentes

REGION Poitou Charentes
la collectivité agricole locale

CHARENTE
LE DEPARTEMENT

la Charente Maritime

Conseil Général de la Vienne

DEUX-SEVRES
CENTRE D'ETUDE

la Charente Maritime

ADOUR-GARONNE

REPUBLICQUE FRANCAISE

LE MINISTRE DE L'AGRICULTURE, DE LA PÊCHE ET DE LA PÊCHE

l'Europe s'engage
Poitou-Charentes

UNION EUROPEENNE

L'Europe s'engage en Poitou-Charentes avec le FEADER

ANEXO A (continuação) - Material de divulgação do evento Mois de la Bio página 2

DU 3 AU 28 NOVEMBRE 2014

10 000 hectares supplémentaires sont attendus d'ici fin 2015 pour couvrir les besoins des filières bio en Poitou-Charentes.
Durant LE MOIS DE LA BIO, agriculteurs, techniciens spécialisés et opérateurs économiques, vous informent et répondent à vos questions.

Céréales et oléoprotéagineux

Visite technique : céréales et oléoprotéagineux

En partenariat avec

Mercredi 5 novembre à La Forêt - Millac (86)
chez Eric LATOUR de 14h à 17h

Filière 100% sans gluten

En partenariat avec

Mercredi 12 novembre à Champdeniers (79)
chez ALISA à 14h (sur inscription)

Une demande croissante et des techniques maîtrisées pour les grandes cultures

Interventions, aspects techniques et visite d'un site d'extrusion.

En partenariat avec

Mardi 18 novembre à Ingrandes/Vienne (86)
chez Ekoranda à 9h30

L'intérêt des cultures intermédiaires

Retour après deux années de conversion

Mercredi 19 nov. chez Anthony Viaud - Orfeuille
à Ranville Breuille (16) de 14h à 17h30

La luzerne dans les rotations céréales et oléoprotéagineux

Intérêts agronomiques et débouchés.

En partenariat avec

Vendredi 28 nov. à Verdille (16) : 10h - salle
polyvalente et 14h30 - Sté Dursapole - le bourg

Visite du site de Biograins et présentation des cultures spécialisées (grains, lin, sarrasin, millet)

En partenariat avec

Vendredi 21 novembre à La Bernière
- Angliers (86) de 9h30 à 12h

Légumes

Retour sur 6 années en maraîchage biologique

Valorisation locale - installation hors cadre familial

Lundi 3 novembre à Le Lindois (16)

chez Nicolas Bintein de 9h30 à 12h30

Comment optimiser la rentabilité économique de son exploitation en légumes bio ?

Organiser son travail, commercialisation, aspects techniques et démonstration de robot de désherbage

Mardi 4 novembre à Angoulins/mer (17)

Aux serres des Anglois de 10h à 17h

Clés de la réussite d'un projet maraîchage bio

Formation 13, 19 et 28 nov. à la Chambre

d'Agriculture 79

Viticulture

Quelles opportunités pour les coopérateurs de l'union des coopératives oléonaises ?

En partenariat avec

Jeu. 20 novembre à St Georges d'Oléron (17)
de 9h30 à 12h

La conversion des vignes

Techniques bio et conduite du vignoble

Avec le témoignage de M. Fauré, viticulteur

Jeu. 20 nov. à St-Pierre-d'Oléron (17) de 14 à 17h

Conversion et aides bio

Réunions d'information

Yen. 7 nov. à Mignaloux Beauvoir (86)

de 9h30 à 12h

Jeu. 20 nov. au Centre Brillaud à Secondigny (79)
de 10h à 12h

Élevages

L'organisation des filières et l'autonomie alimentaire des troupeaux bio

Aides PAC, commercialisation, conduite et alimentation des troupeaux

En partenariat avec

Mardi 4 nov. : 10h - MFR de La Péruse (16) et
14h30 - GAEC du Couradet - Suris (16)

Visite du nouvel atelier de découpe de la Sté des viandes des élevages de Parthenay (SVEP)

Mercredi 19 nov. - ZAC de la Bressandière -
Châtillon/Thouet (79) de 14h à 17h

Colloque élevage bio : une opportunité pour votre exploitation

Mardi 25 novembre à Parthenay (79)

de 9h à 17h

Bovins lait

Produire du lait de vache bio

Aspects techniques et filière bio

En partenariat avec

Jeu. 27 novembre à Tessonnière (79) chez
M. Aminot - GAEC le Tureau de 14h à 17h



Bovins viande

Passer en bio, pourquoi pas ?

En partenariat avec

Vendredi 14 novembre 2014 à EARL La Foye
Vasles (79) de 14h à 16h30

Filière viande bovine :

Chez Gaël Marchand à Combrand (79)

Chez Nicolas Fortin à La Puye (86)

Présentation du marché et visite technique

En partenariat avec

Lundi 24 nov. à Puy Gazard - Combrand (79)
de 14h à 17h. Intérêt de la race limousine

Mercredi 26 nov. au GAEC de l'étang - Le pré
Guyon - La Puye (86) de 14h à 17h

Ovins viande

Un marché stable et rémunérateur, des interlocuteurs locaux

En partenariat avec

Jeu. 13 nov. 10h atelier de découpe Sovileg -
rue C. Pelletan à Thouars (79) - 14h à la ferme
de Philippe Poussin à Luneaux - Tessonnière

Visite technique élevage ovien

En partenariat avec

Mercredi 5 novembre à La Forêt - Millac (86)
chez Eric LATOUR de 10h à 12h30

Volailles

Produire de la volaille et des céréales en bio

Des perspectives de développement

Vendredi 7 nov. à Semoussais - Aubigné (79)
chez Alain Fradin de 11h à 16h

Vendre en direct & en bio

Commercialiser en vente directe & en bio :

Une installation bien réfléchie

Vendredi 14 nov. à Chatignac (16) à 14h30

Retour sur 10 ans d'expérience

Vendredi 14 nov. à Pillac (16) à 10h



Pour obtenir le détail des journées, les éventuels bulletins d'inscription : rendez-vous sur www.penser-bio.fr/Le-mois-de-la-conversion ou contactez directement les conseillers listés au dos.

[illegible]

ANEXO A (continuação) - Material de divulgação do evento Mois de la Bio página 4

POLE CONVERSION BIO Poitou-Charentes

Claire TESSIER - Coordinatrice régionale
 12 bis rue Saint Pierre BP 70022 - 79500 MELLE
 Tél. : 05 49 29 17 17 - 06 23 38 59 38
poleconversionbiopcd@orange.fr

CHARENTE



MAB 16
CHARENTE

Evelyne BONILLA - MAB 16
 Tél. : 05 45 63 00 59
e.bonilla-mab16@orange.fr



Anne-Laure VEYSET et Samuel NEAU
Chambre d'agriculture
 Tél. : 05 45 24 49 49
anne-laure.veysset@charente.chambragri.fr

CHARENTE-MARITIME



Karine TROUILLARD - GAB 17
 Tél. : 05 46 32 09 68
kti-gab17@wanadoo.fr



Bernard PERES
Chambre d'agriculture
 Tél. : 05 46 35 50 79
bernard.peres@charente-maritime.chambragri.fr

DEUX-SEVRES



Anne BARBIER - Agrobia Deux-Sèvres
 Tél. : 05 49 63 23 92
agrobios-annel@orange.fr



Samuel GUITTON
Chambre d'agriculture
 Tél. : 05 49 64 06 25
samuel.guitton@deux-sevres.chambragri.fr



Benjamin AUDE
CER FRANCE Poitou Charentes
 Tél. : 05 49 98 36 74
baude@pch.cerfrance.fr

VIENNE



Claire VANHÉE - Vienne Agrobio
 Tél. : 05 49 44 75 53
claire.vanee-vabl@orange.fr



Pauline de RIEUX
Chambre d'agriculture
 Tél. : 05 49 44 74 74
pauline.derieux@vienna.chambragri.fr




































Programme complet sur
www.penser-bio.fr/-Le-mois-de-la-conversion

ANEXO B - Modelo contrato AMAP Les Grand'Goules celebrado entre consumidor e produtor



Le contrat suivant est passé entre

Le producteur partenaire Raison Sociale: Agriculteur Nom: SANGELY Prénom: Robert Adresse: Valembert Code postal: 86360 Ville: Montamisé Téléphone: 05 49 51 27 65 sangely.robert@hotmail.fr	L'adhérent de l'AMAP « les Grand'Goules » N° ... Nom: _____ Prénom: _____ Adresse: _____ _____ _____ Téléphone: _____ Mail: _____
--	--

Article 1 : Engagement de l'adhérent

L'adhérent s'engage en son nom à :

- régler d'avance (cf. article 4) l'achat de légumes correspondant à une part de la production du producteur sur la durée du contrat ;
- récupérer (ou faire récupérer) son panier chaque **jeudi** prévu au calendrier (cf. annexe) entre **17h45 et 19h15** à la **permanence de distribution** (Maison des Etudiants, campus universitaire). En cas de non retrait du panier, aucun remboursement ne sera effectué ; les paniers non récupérés seront répartis conformément au règlement intérieur ;
- tenir une voire plusieurs permanences de distribution, dans un esprit de coopération, selon une fréquence fixée dans le planning de distribution ;
- accepter les aléas de la production (intempéries, ravageurs, etc.) qui peuvent avoir un impact sur la composition du panier ;
- soutenir le producteur dans sa démarche ;
- participer à la vie de l'AMAP en consacrant au moins deux demi-journées par an à une activité organisée sur la ferme.

Article 2 : Engagement du producteur

Le producteur s'engage à :

- produire dans le respect du cahier des charges de l'agriculture biologique ;
- communiquer, en début de saison, la liste prévisionnelle des légumes qu'il envisage de cultiver et leurs quantités probables ;
- être présent au moment des distributions pour échanger avec les adhérents (*savoir-faire, pratiques, etc.*) ;
- accepter de recevoir la visite des adhérents (*organisée par l'AMAP*) au moins une fois par saison ;
- informer et proposer des solutions au collectif d'animation de l'AMAP en cas d'impossibilité d'honorer ses engagements (*pertes liées à des intempéries, cas de force majeure, etc.*). En cas de cessation d'activité le contrat est rompu.

Article 3 : Engagement de l'AMAP

L'AMAP les Grand'Goules s'engage à :

- gérer le lieu de rencontre - distribution entre le producteur et les consommateurs et les livraisons ;
- gérer et organiser le planning de distribution ;
- organiser un bilan de saison (fonctionnement, satisfactions, difficultés, etc.) à l'occasion d'une Assemblée Générale ;
- proposer un nouveau contrat au moins 1 mois avant l'échéance.

ANEXO B (continuação) - Modelo contrato AMAP Les Grand'Goules celebrado entre consumidor e produtor

Article 4 : Termes et modalités de l'engagement

1. Le premier règlement correspond donc au paiement à l'avance d'un trimestre de production (soit 12 paniers, de la graine aux légumes), le deuxième règlement correspond au paiement de 12 paniers à la livraison du premier panier en mai 2015* et le solde sera demandé en septembre 2015, au prorata des semaines dues.

2. Le présent contrat est conclu pour la période du 01/05/2015(*) au 31/12/2015, correspondant à environ 35 à 38 paniers.

3. Tarification solidaire : Chaque contractant se verra appliquer un tarif de panier sur présentation d'un justificatif de revenu (Cf modalités définies lors des Assemblées Générales). Le contrat est alors validé par un ou une représentantE de l'AMAP. La tarification solidaire est applicable à un nombre limité de paniers et donc est attribuée sous réserve des disponibilités et de l'accord de l'AMAP et du producteur.

4. Prix du panier :

- Panier « part entière » aussi appelé « panier Grand'Goule » : 14 € ou 8,50 € (tarification solidaire)
- Demi-panier aussi appelé « panier P'tite Goule » : 8 € ou 4,50 € (tarification solidaire)

5. Prix et modalités pour le présent contrat :

Le règlement se fait selon les modalités suivantes :

Deux chèques sont remis à la signature :

- le chèque N°1 correspond à 12 paniers et sera perçu par Robert Sangely en mars 2015 ;
- le chèque N°2 correspond à 12 paniers et sera perçu à la livraison du 1er panier en avril/mai* ;

Un troisième chèque sera exigé le jeudi 10 septembre 2015 et perçu en septembre 2015.

Son montant correspondra au solde restant (Nombre total de paniers sur l'année (environ 35 à 38) - 24 paniers payés).

À compléter (chèques à l'ordre de « Robert SANGELY »):

<input type="checkbox"/> Grand'Goule:	<input type="checkbox"/> chèque N°1: 168 €	<input type="checkbox"/> chèque N°2: 168 €
<input type="checkbox"/> Grand'Goule Solidaire:	<input type="checkbox"/> chèque N°1: 102 €	<input type="checkbox"/> chèque N°2: 102 €
<input type="checkbox"/> P'tite Goule:	<input type="checkbox"/> chèque N°1: 96 €	<input type="checkbox"/> chèque N°2: 96 €
<input type="checkbox"/> P'tite Goule Solidaire:	<input type="checkbox"/> chèque N°1: 54 €	<input type="checkbox"/> chèque N°2: 54 €

Le contractant s'engage à régler le paiement du solde en septembre 2015.

Cet engagement est moral et financier.

Fait à _____, le : _____

Robert SANGELY

L'AMAP les Grand'Goules

L'adhérent de l'AMAP

ANEXO C - Roteiro de visita de verificação e avaliação da conformidade orgânica produção primária: animal, vegetal e outras



**Comissão de Ética do Núcleo
Roteiro de Visita de Verificação e Avaliação da Conformidade
Orgânica
Produção primária: animal, vegetal e outras**

Antes de fazer a visita, o comitê deve olhar, conhecer e entender o plano de manejo da família.

- 1) A família participa das reuniões de seu grupo?
- 2) A produção é toda ecológica na unidade produção?
Se não, qual é o tempo necessário para conversão de toda a unidade de produção?
- 3) Quais as formas de separação das espécies ecológicas, das não ecológicas na unidade de produção (barreiras vegetais ou outras)?
- 4) Quais as formas de separação nas divisas com os vizinhos (barreiras vegetais ou outras)?
- 5) As sementes e/ou mudas utilizadas na unidade de produção são próprias ou compradas, convencionais ou orgânicas?

- 6) Quais as estratégias utilizadas para a produção própria ou aquisição de sementes e mudas orgânicas?
- 7) Como é feita a recuperação e a manutenção da fertilidade do solo?
- 8) Há erosão de solo?
- 9) Como é feito o controle da erosão do solo?
- 10) Há animais na unidade de produção?
- 11) A alimentação é ecológica?
- 12) Há animais confinados?
- 13) Como é feita a limpeza e a higienização dos equipamentos e instalações utilizadas com as criações animais?
- 14) Como são tratados e para onde são destinados os resíduos da produção animal?
- 15) Quais as estratégias utilizadas para manutenção da sanidade das espécies criadas e ou cultivadas?
- 16) As máquinas/equipamentos utilizados na produção ecológica são exclusivos p/ este fim?
Caso não sejam exclusivos, quais os procedimentos utilizados para evitar contaminações?
- 17) As nascentes de água existentes na unidade de produção são protegidas?
 - 17.1 Quando há proteção, como é feita?
 - 17.2 Quando não há proteção, qual será a forma a ser adotada para fazer?
- 18) A unidade de produção possui área de reserva legal?

Se não possui, qual é o planejamento para atingir esta meta?

19) Para onde é destinado o lixo seco, produzido na unidade de produção?

20) Como é tratado o esgoto da cozinha e do banheiro da unidade de produção?

21) Quem e quantos trabalham na unidade produção?

Nome	Idade em anos	Nº de horas de trabalho por semana	Frequência a escola?	Relação de trabalho: membro da família, contratado(a), diarista, parceiro(a), meeiro(a), ...

22) Os(as) trabalhadores(as) são registrados ?
A remuneração respeita o piso da categoria?

23) A família faz controle dos custos da unidade de produção?

24) Como a família comercializa a produção?
Qual o percentual que é vendido de produto orgânico?

25) Como a produção é embalada e transportada?
Caixas plásticas /Caixas de madeira/Vidros/Outros:

26) Existem produções da mesma espécie em sistemas convencionais e ecológicos dentro da mesma unidade de produção?

27) Estimativa de produção:

Produto	Quantidade	Unidade	Sistema de produção (convencional em transição ou ecológico)

28) Caso existam produtos produzidos em diferentes sistemas de produção (convencional, em transição e ecológico), como estes são armazenados na unidade de produção?

Juntos/Separados.

- 29) Caso existam produtos químicos na unidade de produção, onde e como são armazenados?
- 30) Como os vizinhos pulverizam suas unidades de produção?
Pulverizador costal/Motorizado/Avião/Não pulverizam

Ver se a família está preenchendo o caderno de campo e guardando as notas fiscais dos insumos adquiridos.

ANEXO D - Modelo de cadastro das unidades produtivas



CADASTRO DAS UNIDADES PRODUTIVAS

1. Identificação dos entes sociais
1.1 Nome do grupo, associação, cooperativa:
1.2 Nome do núcleo:
1.3 Número de identificação:
2. Identificação do representante da família
2.1 Nome:
2.2 CPF:
2.3 RG:

2.4 Endereço:
2.5 Bairro:
2.6 Município:
2.7 Estado:
2.8 CEP:
3. Identificação da unidade de produção
3.1 Nome (opcional):
3.2 Endereço:
3.3 Bairro:
3.4 Município:
3.5 Estado:
3.6 CEP:
3.7 Georeferenciamento (opcional): Sirgas 2000 Latitude: Longitude:

3.8 Área total (ha):
3.9 Área de produção orgânica (ha):
3.10 Espécies e ou produtos orgânicos a serem comercializados:
4. Responsável pelas informações
4.1 Nome:
4.7 Local e data:
4.7 Assinatura:
5. Relação dos integrantes da família:

ANEXO E - Modelo de plano de manejo



Associação Ecovida de Certificação Participativa

Rua José Rolim de Matos, 59 – Sala 01, Três Cachoeiras-RS CEP:
95580-000

Fone: (51) 3664-0220

PLANO DE MANEJO E CONVERSÃO DA UNIDADE DE PRODUÇÃO PARA O SISTEMA DE PRODUÇÃO ECOLÓGICO

Grupo: _____

Projeto Nº: _____

Local _____ e _____ data:
_____, ____ de _____ de
20____.

I. CADASTRO DO PRODUTOR

Nome _____ do _____ agricultor _____ (a):

Data _____ de _____ nascimento:
____/____/____ RG: _____ CPF: _____

Número de inscrição do bloco de produtor rural: _____

Nome _____ do
cônjuge: _____

Data de nascimento: ____/____/____

Nome _____ dos _____ filhos:

Outros familiares que trabalham na unidade:

Endereço: _____

Linha _____ ou
Comunidade: _____

Município: _____

CEP: _____ Estado: _____

Fone: _____ Fax: _____

Correio _____ eletrônico: _____

II. DESCRIÇÃO DA UNIDADE DE PRODUÇÃO:

1. Descreva a sua unidade de produção (histórico, localização, produção, solo, floresta, vento, entre outros)

III- CROQUI DA UNIDADE DEPRODUÇÃO

1. Faça um desenho (mapa/croqui) de sua unidade de produção e anexe. Observações a respeito deste desenho:
 - a) Separe as áreas de acordo com o tipo e o manejo de cultivo/atividade, dando um número para cada uma das parcelas;
 - b) Pinte de **verde**, se o manejo for ecológico (parcelas com práticas agroecológicas há mais de 18 meses); de **azul**, se for área em transição (parcelas com práticas agroecológicas há menos de 18 meses) e pinte em **vermelho**, as parcelas com cultivo convencional;
 - c) Neste mapa é importante que você localize a sua unidade de produção em relação à de seus vizinhos. Assim sendo: desenhe as áreas localizadas ao redor da sua unidade de produção e indique (pinte) se elas são produção convencional pinte em **vermelho**; se em transição pinte em **azul** ou se forem ecológicas pinte em **verde**, bem como o isolamento das mesmas (**pinte de vermelho**);
 - d) Se você tem mais de uma unidade de produção faça o croqui de cada uma delas (use um formulário para cada uma);
 - e) Se você tem cultivo em parte de outra unidade de produção (por exemplo: área arrendada) esta unidade de produção também deve ser desenhada (deve ser em outra folha e depois anexar a este formulário).

IV- USOS DO SOLO DA UNIDADE DE PRODUÇÃO:

Atividades desenvolvidas e suas respectivas áreas em hectares:

Descrição da área	Área ocupada (ha)	Tipo de manejo*	parcelas n°
Rios			
Áreas alagadas			
Estradas			
Casas e instalações			
Florestas (nativas)			
Reflorestamento			
Tanques para produção de peixes			
Tanques para reservatório de água			
Fruticultura			
Olericultura			
Cultivos anuais			
Pastagens anuais			

Pastagens perenes			
Agrofloresta			
Capoeiras			
TOTAL DA ÁREA:			

*E – Ecológico/Agroecológico/Orgânico, T – transição, C – convencional, NA – não se aplica

V- PRODUÇÃO NA UNIDADE DE PRODUÇÃO:

1. Descreva a sua unidade de produção em relação aos itens apresentados:

1.1 Produção Vegetal:

a) Todas as culturas são produzidas de forma ecológica?

b) Qual a origem das sementes e mudas utilizadas na unidade de produção?

(Se as sementes são de origem ecológica e qual a porcentagem das sementes que são produzidas na unidade de produção).

c) No caso de uso como adubo de: cama de aviário e esterco de outras criações convencionais e resíduos não ecológicos, que tratamento é dado a estes antes de serem utilizados?

d) Quais as práticas de manejo do solo que são utilizadas?
(cobertura verde, rotação de culturas, revolvimento do solo, plantio em nível ou direto, etc.)

1.2 Produção animal:

Alimentação e tratamentos:

a) Qual o tratamento e o destino dos resíduos gerados pelas criações animais?

b) Os animais criados em sua unidade de produção vivem em condições adequadas?

() Sim () não.

Em caso negativo, por quê?

1.4 Insumos, máquinas e ferramentas estocados/utilizados na Unidade de produção:

- () Sementes () Estercos () Adubos minerais () Calcário
- () Sais para Biofertilizantes () Medicamentos para animais () Sal mineral
- () Outros, quais?

1.5 Manejo da vegetação nativa e proteção das águas

a) Quanto da área da unidade de produção é coberta por vegetação nativa? (em %)

b) Como os rios, córregos e nascentes estão protegidas?

c) Qual o plano de recuperação da vegetação nativa do entorno das fontes e nascentes, rios e córregos?

d) A unidade de produção utiliza irrigação?

e) Qual é a origem das águas utilizadas para irrigação?

1.6 Manejo do lixo na unidade de produção

a) Qual o tratamento/destino do lixo seco produzido na unidade de produção?

b) Qual o tratamento/destino dos efluentes líquidos (esgoto da cozinha e do banheiro) na unidade de produção?

1.7 Relações de Trabalho

a) Quem trabalha nas atividades da unidade de produção?

b) No caso de contratação de mão-de-obra, os trabalhadores possuem boas condições de trabalho? Estes são remunerados de forma adequada?

c) No caso de acidentes de trabalho de que forma a família se responsabiliza pelo trabalhador?

d) As crianças e adolescentes freqüentam regularmente a escola?

e) O trabalho na unidade de produção compromete de alguma forma o desempenho e a permanência destes na escola?

VI - ESTIMATIVA DE PRODUÇÃO AGROECOLÓGICA

Liste os principais tipos, quantidades aproximadas e época de colheita dos produtos produzidos ecologicamente em sua unidade de produção, que são comercializados (não precisa listar o que é consumido pela família).

Tipos de produto	Quantidade aproximada	Época do ano
Olerícolas (raízes, tubérculos, tomate, cebola, flores, etc) kg, ml, pc, un, ...		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		
14.		
15.		
Frutas (quantidade em kg, caixa, ...)		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

Grãos (quantidades em kg, sacas, ...)		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

Produtos de origem animal (quantidades em kg, litros, dúzia, ...)		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

7.		
8.		

VIII- COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS AGROECOLÓGICOS:

a) Liste os principais canais de comercialização :

Obs. os canais de comercialização podem ser: feiras livres, cestas ou sacolas, como matéria-prima para agroindústria ecológica, intermediários, outros agricultores, supermercados, creches, hospitais, lojas de produtos naturais, cooperativas, PAA, alimentação escolar etc.

b) Outras questões em relação a comercialização que julga importante.

IX- RESUMO DO PLANO DE PRODUÇÃO, ROTAÇÃO DE CULTURAS, MANEJO E CONVERSÃO DA UNIDADE DE PRODUÇÃO PARA A PRODUÇÃO ECOLÓGICA

Gle- ba	Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4		Ano 5	
	Inverno	Verão	Inverno	Verão	Inverno	Verão	Inverno	Verão	Inverno	Verão
	Espécie/ forma de cultivo	Espécie/ forma de cultivo	Espécie/ forma de cultivo	Espécie/ forma de cultivo	Espécie/ forma de cultivo	Espécie/ forma de cultivo	Espécie/ forma de cultivo	Espécie/ forma de cultivo	Espécie/ forma de cultivo	Espécie/ forma de cultivo
1	Trigo	E Feijão	E Aveia	E amendoim	E Linhaça	E adzuki	E Nabo for.	E feijão	E aveia	E Girassol
2	Aveia	C Amendoim	C Linhaça	T adzuki	T Nabo for.	T gergelim	E ervilhaca	E Girassol	E trigo	E feijão
3	Linhaça	C Adzuki	C nabo for.	C gergelim	C Ervilhaca	T Girassol	T aveia	T amendoim	E linhaça	E adzuki
4	Ervilhaca	C Girassol	C Trigo	C feijão	C Trigo	C feijão	C Linhaça	T gergelim	T ervilhaca	T Girassol
5	Pastagem perene	C Pastagem Perene	C Pastagem Perene	C Pastagem perene	Pastagem Perene	C Pastagem perene	C Pastagem perene	T Pastagem perene	T Pastagem perene	T Pastagem perene
6	Floresta Nativa	E Floresta Nativa	E Floresta Nativa	E Floresta Nativa	E Floresta Nativa	E Floresta Nativa	E Floresta Nativa	E Floresta Nativa	E Floresta Nativa	E Floresta Nativa
7	Relores- tamento	C Relores- tamento	T Relores- tamento	T Relores- tamento	E Relores- tamento	E Relores- tamento	T Relores- tamento	E Relores- tamento	E Relores- tamento	E Relores- tamento
8	Fruticul- tura	C Fruticul- tura	C Fruticul- tura	T Fruticul- tura	T Fruticul- tura	T Fruticul- tura	T Fruticul-tura	T Fruticul- tura	T Fruticul-tura	E Fruticul- tura
9	Trigo	E Feijão	E Aveia	E amendoim	E Linhaça	E adzuki	E Nabo for.	E feijão	E aveia	E Girassol

Observações:

- 1- Preencher o número da gleba, conforme o número do croqui.
- 2-Nos outros espaços preencher com a espécie a ser cultivada e a forma de cultivo (convencional usar a letra – C, em transição usar a letra – T e quando ecológico usar a letra -E)

X - TERMO DE COMPROMISSO DA FAMÍLIA ECOLOGISTA

Nós, abaixo assinados, afirmamos que as informações contidas neste plano são verdadeiras e nos comprometemos a cumprir o proposto, reconhecendo que podemos perder o Certificado de Conformidade Orgânica e o direito ao uso dos selos do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica e da Rede Ecovida de Agroecologia, de acordo com as normas e disposições legais vigentes. Declaramos ainda conhecer as regras de funcionamento do Sistema Participativo de Garantia (SPG) da Rede Ecovida de Agroecologia. Comprometendo-nos, também, a buscar esclarecimentos, quanto às técnicas e produtos duvidosos ou proibidos junto à Comissão de Ética do Núcleo Regional antes de praticá-las.

Local: _____

Data: _____/_____/_____

[illegible]

ANEXO F - Modelo ata de adesão à rede Ecovida



ATA DE ADESÃO À REDE ECOVIDA

Grupo: _____

Ata nº/ano

Aos (data por extenso), nas dependências (local), cidade, estado, reuniram-se em Assembleia Geral Extraordinária ou reunião do grupo, com o objetivo de implementar a associação de seus membros na Rede Ecovida de Agroecologia as famílias de agricultores e consumidores que fazem parte da Associação _____ ou grupo _____ sendo esta a relação das famílias que estão formalizando seu desejo de fazer parte como sócias da REDE ECOVIDA de AGROECOLOGIA através de seus representantes: relação das famílias (nomes dos responsáveis pelas famílias. Elegemos as pessoas que vão nos representar na Comissão de Ética do Núcleo, titular (nome) e suplente (nome)..... Nada mais havendo a discutir, lavrei esta ata que vai assinada por mim e por todos os presentes.

Cidade, estado,data.

Nome
Coordenador do Grupo

Nome
Secretária

Assinaturas:

ANEXO G - Modelo documento de aprovação ou renovação da conformidade orgânica



Documento de Aprovação ou de Renovação da Conformidade Orgânica

A Comissão de Avaliação do Núcleo _____, reunida no dia ____/____/____, na localidade _____ aprova/renova a Conformidade Orgânica dos membros do grupo abaixo relacionados:

Representante da Família	V*	Escopos	Assinatura
1-			
2-			
3-			
4-			
5-			
6-			
7-			
8-			
9-			
10-			


V* - Assinalar os agricultores visitados.

Membros da Comissão de Avaliação


Nome completo
Assinatura

Grupo

ANEXO H - Modelo certificado de conformidade orgânica (frente)

	<h3>CERTIFICADO DE CONFORMIDADE ORGÂNICA</h3>
Certificado Nº ____ / ____	
<p>A Comissão de Ética do Núcleo _____ da Rede Ecovida de Agroecologia, declara que a Unidade de Produção Familiar de _____, pertencente ao grupo ecológico _____, filiado a este Núcleo, está em conformidade com as normas e princípios estabelecidos pela REDE ECOVIDA DE AGROECOLOGIA, e pela Lei 10.831/03 e seus dispositivos complementares.</p>	
Validade deste certificado: UM ANO. _____, ____ de _____ de _____	
Coordenador(a) da Comissão de Ética do Núcleo _____	

ANEXO H (continuação) - Modelo certificado de conformidade orgânica (verso)



Rede Ecovida de Agroecologia

Núcleo _____

Data da última avaliação de conformidade: Visita a propriedade (dia) de (mês) de (ano).

Relação de Produtos (de acordo com a realidade de cada unidade de produção)

_____, _____ de _____ de _____.

Coordenador(a) da Comissão de Ética do Núcleo

ANEXO I - Roteiro de visita de verificação e avaliação da conformidade orgânica agroindústria



Comissão de Ética do Núcleo Roteiro de Visita de Verificação e Avaliação da Conformidade Orgânica Agroindústria

- 1) Tipo de Registro (órgão responsável pelo registro):
- 2) Que tipo de produtos processa: geléias, doces, panifício, sucos, açúcar, embutidos, laticínio, etc?
- 3) Qual a capacidade de produção?
- 4) *Quanto a origem da matéria-prima:* Percentual da matéria-prima própria e de terceiros, certificada e convencional;
- 5) Método de controle de procedência de matéria-prima de terceiros, arquiva documentos de procedência, tipo de documentos de procedência (Nota Fiscal/Recibo/Declaração de Transação)
- 6) Na agroindústria ocorre a processamento de produtos não ecológicos? Como é feita a separação dos produtos ecológicos e dos convencionais na fabricação?

- 7) Na fabricação de produtos ecológicos é utilizado algum ingrediente não ecológico?
- 8) Qual a porcentagem de produtos não ecológicos para cada produto processado?
- 9) Quais produtos são utilizados para a limpeza e higienização dos equipamentos, vasilhames e de instalações?
- 10) Quais produtos são utilizados na limpeza e desinfecção dos **alimentos**?
- 11) Algum dos produtos não são biodegradáveis, ou causam algum prejuízo ao meio ambiente ou a saúde do manipulador?
- 12) Quais aditivos alimentares e coadjuvantes de tecnologia são utilizados no processamento?
- 13) Como é feito o controle de insetos na área de processamento?
- 14) Quais os tipos de embalagens utilizadas (plásticos, vidros, etc.)?
- 15) Como é feito o tratamento e o qual o destino dos efluentes? Fossa séptica / Poço morto/Biofossa
- 16) Qual o tratamento e qual o destino do resíduo orgânico degradável?
- 17) E os resíduos inorgânicos ?
- 18) Qual o mecanismo de controle de estoques? Controle próprio/Caderno de registro/Recibos/Notas fiscais
- 19) Como é feito o controle de insetos no estoque?
- 20) Qual o percentual de venda dos produtos como agroecológico?

ANEXO J - Procedimentos operacionais para cadastro dos agricultores no organismo participativo da adequação da conformidade (OPAC) e no (MAPA)



Procedimentos Operacionais para Cadastro dos Agricultores no Organismo Participativo da Adequação da Conformidade (OPAC) e no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)

I) Grupos:

- Reunião com ata para inclusão na Associação Ecovida (OPAC). Na mesma ata, indicar dois nomes, um titular e um suplente para a Comissão de Avaliação do Núcleo;
- Preenchimento do cadastro dos agricultores que querem passar pela avaliação de conformidade orgânica;
- Para os mesmos agricultores, preencher o Plano de Manejo e Conversão Orgânica (uma cópia deve ficar com o agricultor);
- Assinar o Termo de compromisso;
- Enviar os documentos para a Comissão de Avaliação do Núcleo.

II) Núcleo:

- Reunião do núcleo com ata criando a Comissão de Avaliação do Núcleo estabelecendo seus membros (indicados pelos Grupos) e elegendo o coordenador da Comissão de Avaliação do Núcleo;
- Planejar e executar as visitas de verificação e avaliação, através

do(s) comitê(s), composto por no mínimo três pessoas da Comissão de Avaliação do Núcleo. Todos os grupos devem receber as visitas, que podem ser por amostragem que é a raiz quadrada do número de membros do grupo. Ex: total de nove famílias no grupo, três devem ser visitadas (lembrar de seguir o roteiro de visita de olhar externo e preencher o parecer do comitê). Nesse momento o documento de Aprovação da Comissão de Avaliação do Núcleo;

- Enviar os documentos para a Associação Ecovida (OPAC).

ANEXO L - Modelo cadastro de agroindústria



CADASTRO DE AGROINDUSTRIA

1. Identificação dos entes sociais
1.1 Nome do grupo, associação, cooperativa:
1.2 Nome do núcleo:
1.3 Nome da agroindústria:
1.4 Número de identificação (não preencher):
2. Identificação do Responsável Legal
2.1 Nome
2.2 CPF:
2.3 RG:

2.4 Endereço:
2.5 Bairro:
2.6 Município:
2.7 Estado:
2.8 CEP:
3. Identificação da agroindústria
3.1 CNPJ do Estabelecimento (se houver):
3.2 Tipo de Registro (órgão responsável pelo registro):
3.3 N° de Registro:
3.4 Endereço:
3.5 Bairro:
3.6 Município:
3.7 Estado:
3.8 CEP:

3.9 Produtos processados:

4. Responsável pelas informações

4.1 Nome:

4.2 Local e data:

4.3 Assinatura:

5. Relação dos integrantes da família:

2

PRODUTOS PROCESSADOS

Descreva o tipo de produto e o volume processado/ano em Kg e/ou litros.

<i>Produtos</i>		<i>Volume por ano em kg ou litros</i>
Produtos de origem vegetal		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

11.		
12.		

Produtos de origem animal		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

3

ORIGEM DA MATERIA-PRIMA

a) % da matéria-prima própria _____ % de terceiros

b) Método de controle de procedência de matéria-prima de terceiros:

c) Arquivo de documentos de procedência: sim (....) não (....)

d) Tipo de documentos de procedência:

4 SEGREGAÇÃO

e) Na agroindústria ocorre a processamento de produtos não ecológicos?
Sim () Não ()

f) Como é feita a separação dos produtos ecológicos e dos convencionais na fabricação?

g) Na fabricação de produtos ecológicos é utilizado algum ingrediente não ecológico?

Não? (.....) Sim? (.....) Qual ?
.....

h) Qual a porcentagem de produtos não ecológicos para cada produto processado:

Produtos		% de produtos não ecológicos
1.		

2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

5

LIMPEZA E DESINFECÇÃO

j) Quais produtos são utilizados para a limpeza e higienização dos equipamentos, vasilhames e de instalações?

j) Quais produtos são utilizados na limpeza e desinfecção dos alimentos?

k) Algum dos produtos não são biodegradáveis, ou causam algum prejuízo ao meio ambiente ou a saúde do manipulador?

Sim () Não () Qual a porcentagem? ()

l) Quais aditivos alimentares e coadjuvantes de tecnologia são utilizados no processamento?

m) Como é feito o controle de insetos na área de processamento?

n) Quais os tipos de embalagens utilizadas (plásticos, vidros, etc.)?

6

TRATAMENTO DOS RESIDUOS

o) Como é feito o tratamento e o qual o destino dos efluentes?

p) Qual o tratamento e qual o destino do lixo orgânico?

ESTOCAGEM

q) Qual o mecanismo de controle de estoques?

r) Como é feito o controle de insetos no estoque?

8 COMERCIALIZAÇÃO

s) Qual o percentual de venda dos produtos nos mercados listados abaixo: %

Tipos de mercado	Percentual
Mercado	
Feiras Livres	
Cestas ou sacolas	
Como matéria-prima para agroindústria ecológica	
Para intermediários	
Para outros agricultores	
Supermercados	
Mercado Institucional (creches, hospitais, escolas, etc	
Exportação	
Outros mercados (lojas de produtos naturais, cooperativas, etc	
TOTAL	

ANEXO M - Modelo caderno de campo**CADERNO DE CAMPO PARA CONTROLE INTERNO DA
PRODUÇÃO E QUALIDADE DO PRODUTO ORGÂNICO****CADERNO DE CAMPO – Safra: Ano 20...../20.....**

Identificação do(a) Agricultor(a):

Nome:		
.....		
.....		
Endereço:		
.....		
.....		
Nome	do	Grupo/Associação:
.....		

FICHA DE CONTROLE DE COMPRA DE INSUMOS

Data da compra ¹	Insumo	Espécie com necessidade de aplicação	Quantidade adquirida	Finalidade do uso

¹ Guardar todas as notas fiscais. Caso use produtos convencionais, também devem ser anotados e as notas guardadas.

ANEXO N - Programação do Encontro do Núcleo Litoral Catarinense

Catarinense 2015



Na próxima semana (09 e 10/09/2015), representantes de 24 municípios catarinenses serão recepcionados em Imbuia para o Encontro do Núcleo Litoral Catarinense da Rede Ecovida de Agroecologia. O evento é realizado para socialização das conjunturas, experiências e produtos das famílias agricultoras de base ecológica do território, fazendo parte das festividades do aniversário de emancipação do município sede.

Haverá ainda a Feira de Saberes e Sabores, aberta ao público, e a Feira de Sementes, espaço dedicado ao intercâmbio do material genético não transgênico produzido pelos agricultores do Núcleo. O Encontro acontece no Centro Social Dona Emília e Seu Lulu. Confira abaixo a programação completa.

Dia 09/09/2015

8:00 às 9:00hs – Recepção / Inscrição e café da manhã

9:00 – Espaço para organização da Feira de Saberes e Sabores;

10:00 – Abertura do evento

- Representante do Núcleo Litoral Catarinense da Rede Ecovida de Agroecologia;
- Representante da Rede Ecovida de Agroecologia; – Laércio Meirelles
- Representantes do município de Imbuia (SC);

11:00 – Rede Ecovida – Laércio Meirelles;

12:00 – Almoço

13:30 – Oficinas

- 1) Certificação Participativa, com representantes do Núcleo Litoral Catarina: Cadastro da Unidade Produtiva/ Agroindústria, Plano de manejo, DTC, Caderno de Campo;
- 2) Adequação de agroindústrias (engenhos / alambiques artesanais), com Leomar Prezotto e Representante da Vigilância Sanitária Estadual;
- 3) Rodada de negócios – representante da prefeitura de Florianópolis – compras para merenda escolar – representantes do Núcleo Litoral Catarinense relatando experiências diversas sobre comercialização (BOXE 721 – Feiras – Mercados diversos);
- 4) Mulheres & Gênero – com Ana Meirelles (coordenação da Rede Ecovida);

15:30 – Palestra sobre Vida, Alimentação e Saúde;

17:00 – Solicitação de novos interessados em assumir a equipe de Coordenação do Núcleo;

17:30 – Tesouraria – prestação de contas;

18:30 – Juventude – perspectivas futuras do Núcleo Litoral Catarinense;

19:30 – Jantar

20:00 – Apresentação Cultural – Grupo Folclórico de Dança e Viola de Vidal Ramos;

Dia 10/09/2015

7:30 às 8:30hs – Café da manhã

9:00 – Palestra sobre reprodução de sementes de hortaliças com Vladimir Moreira;



11:00 – Programação especial: Feira de Sementes (clique no cartaz ao lado para saber mais);

12:00 – Almoço

13:30 – Palestra com Rogério Dias – Coordenador de Agroecologia do MAPA (Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento);

14:30 – Palestras:

- Controle de resíduos de Agrotóxicos (Cidasc)
- Conformidade orgânica no Sistema Participativo – com Eduardo Amaral e Francisco Castelle (MAPA – Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento);

16:00 – Encaminhamentos e Encerramento;

ANEXO O - Modelo declaração de transação comercial

DECLARAÇÃO DE TRANSAÇÃO n. ____/____

Agricultor/Organização: _____**Núcleo Litoral Solidário****CPF/CNPJ:** _____**Inscrição****Estadual:** _____**Endereço:** _____**Cidade:** _____ **UF:** _____

Declaramos que os produtos abaixo relacionados passaram pelo processo de avaliação da conformidade realizado pela Associação Ecovida de Certificação Participativa de acordo com a lei 10.831 que regulamenta a produção orgânica no Brasil.

PRODUTO	DATA	LOTE	QUANTIDADE	Nº da NOTA

Consignatário/Comprador:**CPF/CNPJ:** _____**Endereço:** _____

ou

Coordenador(a) do Grupo**Fornecedor(a) Membro**

ANEXO P - Modelo termo de compromisso



Associação Ecovida de Certificação Participativa

Rua José Rolim de Matos, 59 – Sala 01, Três Cachoeiras-RS CEP:

95580-000

Fone: (51) 3664-0220

TERMO DE COMPROMISSO DO FORNECEDOR ECOLÓGISTA

Nós, abaixo assinados, afirmamos que as informações contidas no plano de manejo de nossa unidade produtiva e/ou agroindústria são verdadeiras e nos comprometemos a cumprir o proposto, reconhecendo que podemos perder o Certificado de Conformidade Orgânica e o direito ao uso dos selos do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica e da Rede Ecovida de Agroecologia, de acordo com as normas e disposições legais vigentes. Declaramos ainda conhecer as regras de funcionamento do Sistema Participativo de Garantia (SPG) da Rede Ecovida de Agroecologia. Comprometendo-nos, também, a buscar esclarecimentos, quanto às técnicas e produtos duvidosos ou proibidos junto à Comissão de Ética do Núcleo Regional antes de praticá-las.

Local: _____

Data ____/____/____

Núcleo: _____

Grupo: _____

Nome dos membros da família	Assinatura

ANEXO Q - Modelo comunicado de uso do selo ecovida



Comunicado de uso do Selo Ecovida

Rede Ecovida de Agroecologia

Núcleo Litoral Solidário

Grupo/Empreendimento: _____

Data do comunicado: ____/____/____

Período estimado do uso do selo nos produtos: ____/____ até ____/____/____

Vimos através deste, comunicar que estará usando o Selo Ecovida e SisOrg os respectivos produtos e quantidades.

Produto	Quantidade	Forma de uso do selo	
		Selo colado	Selo impresso no rótulo
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			

OBS: Este documento deve ser preenchido por quem está demandando o uso e entregue à Coordenação do Núcleo.

Assinatura do(a) responsável pelo uso